



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Ana Sofia Monteiro Mota

**O papel das Relações Públicas na gestão da  
comunicação entre as empresas e a  
comunicação social**

Ana Sofia Monteiro Mota **O papel das Relações Públicas na gestão da comunicação entre as empresas e a comunicação social**

UMinho | 2015

outubro de 2015



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Ana Sofia Monteiro Mota

**O papel das Relações Públicas na gestão da  
comunicação entre as empresas e a  
comunicação social**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Ciências da Comunicação  
Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Teresa Augusta Ruão Correia Pinto**

## DECLARAÇÃO

**Nome:** Ana Sofia Monteiro Mota

**Endereço electrónico:** anasmota@gmail.com

**Telefone:** 917978835

**Número do Bilhete de Identidade:** 13744774

**Título do relatório de estágio:** O papel das Relações Públicas na gestão da comunicação entre as empresas e a comunicação social

**Orientadora:** Professora Doutora Teresa Augusta Ruão Correia Pinto

**Ano de conclusão:** 2015

**Designação do Mestrado:**

Mestrado em Ciências da Comunicação: Especialização em Publicidade e Relações Públicas

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS DE ESTÁGIO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 30/10/2015

Assinatura: \_\_\_\_\_

*ana fota*

## Resumo

Com base na experiência de um estágio realizado na *Divisão Comercial, Marketing e Cooperação* da APDL - Administração dos Porto do Douro e Leixões, SA., este trabalho tem como objetivo principal discutir o tema da **Assessoria de Imprensa** aplicada à indústria portuária.

Pretende-se perceber o papel das Relações Públicas numa empresa do setor portuário, caracterizada por uma enorme complexidade comunicativa em resultado do número elevado e tipo de *stakeholders* com os quais trabalha. Referimo-nos a empresas importadoras e exportadoras, a concessionários, a administrações de portos, a trabalhadores, ou aos meios de comunicação social; sendo que estes últimos constituem peças fundamentais à construção de uma imagem positiva da empresa. De facto, parece importante conseguir um posicionamento nos média, mas é fundamental saber gerir essa presença e visibilidade externa. E é aqui que o profissional Relações Públicas/Assessor de Imprensa deve intervir, no sentido de administrar o contacto com os média, destacando aquilo que merece ser noticiado, reservando a informação que seja do foro interno da empresa ou que não tenha interesse para o espaço público.

Assim, o trabalho pretendeu responder à seguinte questão de investigação: **Qual o papel das Relações Públicas/Assessoria de Imprensa na gestão da relação das empresas com os meios de comunicação social?**

Ou seja, pretendeu-se, por um lado, desconstruir o papel das Relações Públicas, ou da Assessoria de Imprensa, no contacto com os órgãos de comunicação social, avaliando as suas interações. Por outro lado, procura-se perceber a importância do planeamento estratégico na gestão da comunicação das empresas, particularmente no que diz respeito à comunicação no setor portuário, tema que tem sido pouco explorado nos últimos tempos.

## Índice

|  |    |
|--|----|
| 1. Introdução .....                                      | 4  |
| 2. A experiência de estágio .....                        | 6  |
| 2.1 O Porto de Leixões .....                             | 6  |
| 2.2 As atividades de estágio .....                       | 11 |
| 2.3 A temática em discussão .....                        | 13 |
| 3. Enquadramento Teórico                                 |    |
| 3.1 A comunicação das e nas empresas .....               | 14 |
| 3.2 O Marketing Portuário .....                          | 17 |
| 3.3 As Relações Públicas .....                           | 22 |
| 3.4 O Planeamento Estratégico em Relações Públicas ..... | 29 |
| 3.5 A estratégia de Comunicação .....                    | 34 |
| 3.6 A Assessoria de Imprensa                             |    |
| 3.6.1 Jornalistas <i>versus</i> fontes .....             | 36 |
| 3.6.2 O <i>press release</i> .....                       | 44 |
| 4. Considerações finais                                  |    |
| 4.1. A resposta à questão/problema inicial .....         | 46 |
| 5. Bibliografia .....                                    | 48 |

## 1. Introdução

Alicerçado num estágio curricular, na *Divisão Comercial, Marketing e Cooperação* da APDL - Administração dos Porto do Douro e Leixões, SA., este trabalho tem como objetivo principal discutir o tema da **Assessoria de Imprensa** aplicada à indústria portuária. A temática emergiu de uma análise das atividades realizadas durante essa experiência profissional e aproveitando os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica.

Pretende-se, concretamente, perceber o papel das Relações Públicas numa empresa do setor portuário e caracterizada por uma enorme complexidade comunicativa, em resultado do número elevado de *stakeholders* com os quais trabalha e das suas características muito particulares. Referimo-nos a empresas importadoras e exportadoras, a concessionários, a administrações de portos, a trabalhadores, ou aos meios de comunicação social; sendo que estes últimos constituem peças fundamentais à construção de uma imagem positiva da empresa. De facto, parece importante conseguir um posicionamento nos média, mas é fundamental saber gerir essa presença e visibilidade externa. E é aqui que o profissional Relações Públicas deve intervir, no sentido de administrar o contacto com os média, destacando aquilo que merece ser noticiado, reservando a informação que seja do foro interno da empresa ou que não tenha interesse para o espaço público.

Durante o estágio, foram desenvolvidos vários trabalhos na área das Relações Públicas e da Assessoria de Imprensa, que incluíram: a preparação de comunicados de imprensa, de apresentações em *Power-Point* para eventos formais (como no caso da visita do Ministro das Obras Públicas da Guiné-Bissau), de *flyers* informativos sobre cursos de formação a decorrer na APDL, entre outros. E, neste contexto, emergiu um interesse pelo tema da gestão da comunicação através da Relações Públicas, pelas técnicas de planeamento da comunicação interna e externa, e sobretudo pela especialidade de relação com os órgãos de comunicação social (OCS).

Assim, o trabalho pretende responder à seguinte questão de investigação: **Qual o papel das Relações Públicas/Assessoria de Imprensa na gestão da relação das empresas com os meios de comunicação social?** E, com a resposta a esta equação, pretendemos atingir os seguintes objetivos: (1<sup>o</sup>) descobrir as particularidades da comunicação e das Relações Públicas no setor portuário; (2<sup>o</sup>) perceber a importância do planeamento estratégico na gestão da comunicação e

no sucesso empresarial; (3<sup>o</sup>) explorar o papel da comunicação no processo de Assessoria de Imprensa; (4<sup>o</sup>) compreender a importância das Relações Públicas na gestão da relação com os média e, por conseguinte, na disseminação de informação estratégica; e (5<sup>o</sup>) analisar a relação entre o assessor de imprensa e os jornalistas.

No que diz respeito à metodologia utilizada neste trabalho, recorreremos aos seguintes métodos de investigação: (a) observação direta (assente nas atividades proporcionadas pela experiência de estágio no Porto de Leixões); (b) análise documental (recorrendo a documentos, comunicados, livros, entre outros); e (c) análise bibliográfica (a partir da produção de autores do campo de especialidade abordado).

Em suma, pretende-se aqui desconstruir o papel das Relações Públicas, ou da Assessoria de Imprensa (a designação da sua técnica especializada na relação com os média), no contacto com os órgãos de comunicação social, avaliando as suas interações. Por outro lado, procura-se perceber a importância do planeamento estratégico na gestão da comunicação das empresas, particularmente no que diz respeito à comunicação no setor portuário, tema que tem sido pouco explorado nos últimos tempos.

## **2. A experiência de estágio**

O estágio realizou-se na APDL - Administração dos Porto do Douro e Leixões, SA, empresa responsável pela administração do Porto de Leixões e um dos mais importantes portos de cargas e descargas do país, situado em Leça da Palmeira, Matosinhos, a cerca de 2,5 milhas a norte da foz do rio Douro.

Importa referir que, precisamente no último dia de estágio, a empresa fundiu-se com o Porto de Viana do Castelo, denominando-se, a partir desse momento, APDL - Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A. Contudo, apesar deste acontecimento não ser relevante neste trabalho, é possível que refira a nova denominação da empresa nas linhas que se seguem para efeitos de contextualização.

### **2.1. O Porto de Leixões**

O Porto de Leixões foi construído entre os finais do século XIX e a década de 70 do século XX e é hoje a maior infraestrutura portuária da região norte de Portugal, bem como o maior porto artificial do país. Situado, como já foi referido, a 2,5 milhas a norte da foz do rio Douro, o Porto de Leixões conta com 5 km de cais, 60 hectares de terraplenos e 120 hectares de terra molhada e é hoje um dos portos mais competitivos a nível nacional, movimentando cerca de 17 milhões de toneladas por ano.

Porém, a sua construção não foi fácil, devido a questões económicas e políticas, como a possibilidade de melhoramento ou não da Barra do Douro. Como afirmava, à época, Afonso Nogueira Soares (1879, p. 123), a interminável questão dos melhoramentos na barra do Douro e da construção de um porto artificial em Leixões, parece agora agitar-se com mais calor, e creio que entrará num período de gravidade, que não permitirá adiar por muito tempo, não a completa solução, mas as bases em que ela deve ser firmada".

Antes mesmo da sua construção, o Porto de Leixões era descrito, em 1737, como um monte de rochedos: "(...) huns escabrosos penhascos, a que chama Leixoens o vulgo; por mais que as tempestades embravecidas ostentem nelles com encapellada inchação horrorosos deliquios, nunca nelles se vio haver naufragio, antes sim seguro asylo a toda a embarcação, que de



proposito encaminha o rumo a este surgidouro admiravel, para salvar-se de todo, o que de outra sorte seria infallivel estrago, e notorio perigo, conseguindo deste modo bonança na mais furiosa tormenta" (Pinto, 1737, p. 14).

Pode ler-se no *site* da APDL, empresa detentora do Porto de Leixões, que a foz do Douro nunca teve as condições necessárias à atração de navios. "(...) Com efeito, desde sempre a foz do rio Douro foi um obstáculo particularmente penoso para as embarcações que, penetrando através da sua barra, procuravam alcançar, a montante, os diversos cais do porto do Douro, os mais importantes dos quais implantados na margem direita, juntas às zonas ribeirinhas e históricas da cidade do Porto, como era o caso do cais da Ribeira, do Bicalho, do Ouro, da Cantareira (...)".<sup>1</sup>

De acordo com Sousa e Alves (2002, p. 195), "o período republicano 1910-1926 constituiu uma fase de ampliação da polémica portuária Douro-Leixões, pelo incremento de atividade portuária no Porto de Leixões, apesar de ainda não estar dotado de instalações comerciais, mas tão só do porto de abrigo, exigia o desenvolvimento das obras de adaptação comercial em Leixões...".

Em suma, a construção do Porto de Leixões parece ter sido uma obra complicada de se realizar, no meio de tantos interesses políticos e comerciais. Nas palavras do arquiteto José Salgado (1986, p. 9), "não cabe aqui analisar todo o interessante processo da construção do Porto de Leixões; em resumo, ele é bem o espelho das nossas incapacidades políticas e financeiras, mas perderíamos muito tempo e seríamos talvez masoquistas em excesso, pois tal processo arrastava-se desde 1775 a 1884. Sempre são 109 anos!".

Aliás, até durante a análise dos projetos emergiram diferentes posições. Contudo, os pareceres dos engenheiros Pereira da Silva e Adolfo Loureiro uniram-se em prol da construção do porto. Na altura, afirmava-se: 1<sup>º</sup>) que o reconhecimento da impossibilidade de remediar satisfatoriamente os problemas da barra do Douro, nomeadamente a inacessibilidade com mar agitado ou em ocasião de cheias, sendo necessário um porto artificial, "conjuntamente de abrigo e de comércio, e acessível em todo o tempo às embarcações de maior tonelagem"; 2<sup>º</sup>) que a

---

<sup>1</sup> [www.apdl.pt](http://www.apdl.pt) (Acedido em 25 de Junho de 2015)

existência de uns rochedos dispostos de forma facilitadora de obras, frente a Leça/Matosinhos, aconselhava a que o porto artificial, para poder ter desenvolvimento futuro deveria ser construído naquele lugar, apesar de não satisfazer todas condições satisfatórias; 3º) que, sendo o porto de refúgio e comercial, deveria ter todas as edificações adequadas a tais propósitos, embora pudessem erguer-se mais tarde, independentemente da construção do porto, podendo deixar-se essas edificações à iniciativa particular, à proporção das necessidades graduais de comércio; 4º) que a ligação ao Porto se devia efetuar por linha férrea, pelo litoral até à Foz, e depois marginal ao Douro até à Alfândega, prolongando-se até Campanhã; mais tarde, estabelecer-se-ia uma ligação direta com a estação de Ermesinde; 5º) que as ligações ferroviárias de Leixões com o Porto seriam satisfatórias, não parecendo admissível à comissão a ligação com o Douro por meio de qualquer canal para navios; 6º) que, assente a complementaridade Douro-Leixões, não se deveria parar com as obras tendentes a melhoramentos no Douro, sobretudo enquanto não estivessem concluídas as obras em Leixões; e 7º) que o projeto a dotar seria o de Espregueira, com algumas modificações (a supressão da entrada do norte, ficando apenas a de sudoeste, o porto ficaria reduzido a dois molhes ligados à terra firme, aumento da espessura dos molhes com o apoio de blocos artificiais), num orçamento de 5000 contos, ou 6000 contos se incluíse comunicações com o Porto e obras acessórias (cais, pontes-cais, armazéns) (Sousa e Alves, 2002, p. 76 e 77).

Apesar de todas estas polémicas, o porto acabou por entrar em funcionamento e, hoje, a APDL é, como referido, a entidade responsável pelo porto, apresentando-se no seu *site* como "uma Sociedade Anónima de capitais exclusivamente públicos, que tem por objeto a administração dos portos do Douro e Leixões, visando a sua exploração económica, conservação e desenvolvimento, abrangendo o exercício das competências e prerrogativas de autoridade portuária que lhe estejam ou venham a estar cometidas". <sup>1</sup>

Contudo, no dia 31 de Dezembro de 2014, por questões financeiras e de logística, o Porto de Leixões fundiu-se com o Porto de Viana do Castelo, passando a APDL a denominar-se Administração dos Porto do Douro, Leixões e Viana do Castelo, S.A.

Do ponto de vista do funcionamento da empresa, a APDL está dividida em vários departamentos, desde a informática à estatística, interessando-nos a Divisão Comercial, Marketing e Cooperação

---

<sup>1</sup> www.apdl.pt - Acedido em 25 de Junho de 2015

- onde se realizou o estágio - que é responsável por toda a Comunicação - interna e externa da empresa -, Marketing e Relações Públicas.

A parte externa do Porto de Leixões, onde se fazem as cargas e descargas dos navios, com responsabilidades próprias, está também dividida em vários departamentos, ou seja, os cais e terminais. No entanto, estes espaços estão concessionados a outras empresas, normalmente todos por um período de 25 anos. Existem onze áreas concessionadas a empresas externas: o Terminal de Carga Geral e Granéis; o Terminal de Contentores; os Terminais Petrolífero e Oceânico; o Terminal para Cimentos; o Terminal para Melações; o Terminal para Asfaltos; os Silos Portuários; o Porto de Pesca; a Doca de Recreio; a Cantareira/Sobreiras e o Cais de Gaia. E à APDL pertencem o Terminal Multiusos, que se destina especialmente ao tráfego *Roll On/Roll Off*, isto é, tráfego de carga rolante, e os Terminais de Cruzeiros, que ganham cada vez mais importância no Porto de Leixões.

Para além desta vida tangível, precisamos de nos referir a toda a atividade intangível da organização em estudo. A indústria portuária em Portugal, e no mundo, é bastante exigente e competitiva, pelo que é necessário adotar várias estratégias e posições que sobrevalorizem as capacidades do Porto de Leixões. Assim, definir objetivos, missão, visão e valores é o primeiro passo para qualquer instituição dar a conhecer o que faz e com que propósito.

Neste sentido, os objetivos estratégicos do segundo maior porto nacional estão orientados para os clientes e para o mercado, de forma a desenvolver a competitividade portuária e logística e a criação de valor e sustentabilidade financeira. Assim sendo, conforme destacado no *site*<sup>1</sup> da empresa, reunimos alguns dos objetivos mais importantes para a APDL, como a maximização da eficiência e da rentabilidade no uso das infraestruturas, o aumento dos níveis de produtividade e a redução dos custos unitários, a satisfação dos utilizadores das infraestruturas e serviços prestados pelo porto, a proximidade com os clientes, o aumento da notoriedade e o reforço das relações institucionais, quer ao nível nacional quer internacional, o melhoramento dos níveis de qualidade ambiental e dos níveis de segurança e o planeamento e desenvolvimento do espaço portuário, entre outros.

A missão da empresa "expressa a razão de ser de uma organização e o papel que ela exerce na sociedade e no mundo dos negócios. Explicita os seus propósitos e as suas realizações,

---

<sup>1</sup> [www.apdl.pt](http://www.apdl.pt) (Acedido em 25 de Junho de 2015)

descrevendo os produtos ou serviços que se empenha em produzir e oferecer" (Kunsch, 2003, p. 249). Assim, a razão de ser da APDL, as suas motivações e destinatários estão presentes na missão: "*prestar serviços de reconhecido valor para os utilizadores dos Portos de Leixões, do Douro e de Viana do Castelo, através de uma adequada oferta de infra estruturas, de uma elevada eficiência operacional, de recursos humanos qualificados e motivados, de uma prática de sustentabilidade e de segurança, ordenando e desenvolvendo o espaço portuário e assegurando a adequada integração urbana, envolvendo as comunidades portuárias.*"<sup>1</sup>

Já a visão da empresa pretende funcionar como fator de motivação, coesão e articulação de todos os interessados e envolvidos na prestação de serviços associados ao movimento de navios e cargas no porto. De acordo com Oliveira (2002: 21), a visão "pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem visualizar dentro de um período de tempo mais longo e através de uma abordagem mais ampla". Concretamente, podemos assumir que:

"a visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã no seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra. Em suma, visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-a de uma forma que permita incorporar as inovações necessárias para o atingir. A visão inclui o cenário de atuação da organização. Inclui ainda, intuição e imaginação. É semelhante a um sonho, ela diz respeito à realidade. A visão estabelece o foco na direção rumo ao futuro" (Kunsch cit. Tavares, 2003, p. 252).

Neste domínio, a APDL ambiciona "fazer dos Portos de Leixões, do Douro e de Viana do Castelo opções competitivas para os sistemas logísticos e de transportes de mercadorias e de passageiros que utilizam a fachada atlântica da Península Ibérica, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento económico e social do país".

De forma a alcançar os seus objetivos, uma empresa deve ainda delinear um conjunto de valores a seguir, que não se afastem da sua missão e visão. "Os valores expressam as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações. Ética, inovação, qualidade, segurança, proteção do meio ambiente, diversidade cultural ou étnica e valorização das pessoas são exemplos possíveis de valores." Kunsch (2003, p. 253). Segundo a mesma autora, podemos afirmar que cada organização opta por determinados valores, de

---

<sup>1</sup> [www.apdl.pt](http://www.apdl.pt) (Acedido em 23 de Maio de 2015)

acordo com o pensamento e a filosofia do seu fundador. O importante é cultivá-los e fixá-los, tornando-os públicos para um maior comprometimento (Kunsch 2003, p. 253).

Para cumprir os seus objetivos e a sua missão, o Porto de Leixões rege-se pelos seguintes valores: ética, lealdade e orgulho de pertença à empresa; motivação e reconhecimento do mérito dos colaboradores; segurança, integração e sustentabilidade ambiental das operações; exercício pleno de autoridade portuária orientado para o interesse público.<sup>1</sup>

Em suma, foi neste contexto e tendo por base estas referências orientadoras, que decorreu a experiência de estágio e fui adquirindo vários conhecimentos práticos na área do Marketing e das Relações Públicas, sendo que a maioria dos trabalhos realizados foi no âmbito da Assessoria de Imprensa. Todos os meses a empresa faz um balanço da carga movimentada no Porto de Leixões no mês anterior, enviando posteriormente a informação para a comunicação social, incluindo dados sobre: o número mensal de cargas e descargas de mercadorias feitas no porto; as cargas mais importadas e exportadas; e o número de passageiros e cruzeiros que, por mês, passam pelo porto.

## 2.2. As atividades de estágio

Um dos meus primeiros trabalhos enquanto estagiária foi atualizar a lista de contactos da empresa, quer no que diz respeito à imprensa, como também no que se refere aos concessionários, empresas de cruzeiro, entre outros. Atualizei também a lista de navios de cruzeiro que passaram pelo Porto de Leixões no ano de 2014, tomando nota do nome da companhia, do número de passageiros a bordo, contando também o número de escalas que aquele navio fez no Porto de Leixões nos últimos cinco anos.

Em Dezembro de 2014, a empresa comemorou o recorde de 650 mil TEU's (*Twenty-foot Equivalent Unit*, a medida *standard* internacional de quantificação de carga contentorizada, equivalente ao volume de um contentor de 20 pés) de mercadorias movimentadas, numa cerimónia realizada na Estação de Passageiros de Leça da Palmeira e no Terminal de Contentores Norte. A realização do evento ficou a cargo do departamento de Marketing e coube-nos elaborar um comunicado para os órgãos de comunicação social, um dossiê de imprensa

---

<sup>1</sup> [www.apdl.pt](http://www.apdl.pt) (Acedido em 17 de Maio de 2015)

para entregar aos jornalistas presentes (com informação sobre o tema e a sua evolução nos últimos anos) e receber os jornalistas no local. Foi, sem dúvida, uma das melhores experiências vividas durante o estágio.

Deste modo, a maioria dos trabalhos realizados durante o estágio foram comunicados de imprensa, ora sobre o número de mercadorias movimentadas durante o mês, ora sobre uma nova máquina ou obra a realizar no porto.

O problema maior que detetei durante a minha estadia no Porto de Leixões foi o facto dos comunicados integrarem linguagem técnica e de difícil compreensão para os jornalistas e para o público final. E embora tentasse simplificar e 'vulgarizar' a linguagem dos *press releases* (com explicações de contexto), a administração - responsável pela aprovação dos mesmos - retirava esses elementos para reduzir o tamanho do texto, mas esquecendo a importância da facilitação da interpretação dos temas. Como nos ensinam os manuais especializados, é crucial que a organização facilite a interpretação das mensagens, descodificando os termos técnicos e evitando erros nos textos noticiosos, sobretudo para que a imprensa não faça relatos errados das informações que lhes chegam.

Para além disso, o contacto mantido com a comunicação social é meramente virtual, exceto quando os próprios órgãos pedem para realizar peças jornalísticas no local. Nesses casos, a equipa é acompanhado por um profissional do departamento de Marketing que sugere os colaboradores mais adequados para responder às questões, consoante o tema.

Durante o estágio no Porto de Leixões, apercebemo-nos de que a empresa se preocupa muito com a comunidade e com o tema da sustentabilidade empresarial. Aliás, anualmente é lançado o *Relatório de Sustentabilidade* da organização, posteriormente enviado a todos os *stakeholders* da empresa, como o Estado, Câmaras Municipais, Concessionários, Fornecedores e Colaboradores.

Neste sentido, a empresa elaborou um documento sobre a *Política de Sustentabilidade da APDL* (2009), onde constam os seguintes compromissos estratégicos: 1) promover a proteção ambiental, através de uma gestão integrada da água, energia e resíduos; 2) melhorar a integração urbana do Porto, através de uma constante ponderação da melhoria das condições de sociabilidade do Porto de Leixões, em todos os programas e projetos de desenvolvimento da empresa; 3) promover e incentivar a segurança no trabalho em todas as atividades que se

realizem na área portuária; 4) incentivar o desenvolvimento profissional e a realização pessoal de todos os trabalhadores da empresa; 5) promover um relacionamento transparente com as partes interessadas (*stakeholders*); e 6) fomentar a competitividade do Porto de Leixões através da rapidez e eficácia dos serviços prestados.

Na sequência destas experiências emergiu, então, a questão de pesquisa que aprofundaremos ao longo do trabalho. Pareceu-nos importante perceber o tipo de relações que uma empresa do setor portuário pode e deve manter com a comunicação social. Assim, vamos analisar e aprofundar o tema Relações Públicas e Assessoria de Imprensa: a gestão da comunicação entre as empresas e os media.

### **2.3. A temática em discussão**

A questão a aprofundar - Qual o papel das Relações Públicas/Assessoria de Imprensa na gestão da relação das empresas com os meios de comunicação social? - surgiu da necessidade de compreender a importância das RP e do Planeamento Estratégico na gestão da comunicação, nomeadamente com os média, e no sucesso empresarial.

Na medida em que este estágio teve uma grande incidência em trabalhos que podemos classificar dentro da área de especialidade da assessoria de imprensa, pareceu-nos importante refletir sobre a função de um assessor para os meios de comunicação social, uma vez que deles depende grande parte da imagem percebida pelos públicos. É fundamental entender que o contacto que o profissional de RP estabelece com os média, assim como as técnicas utilizadas, são cruciais na notoriedade promovida através desse canal.

Para compreender melhor estas questões, desenvolvemos uma pesquisa destinada a descobrir as particularidades da comunicação e das Relações Públicas no setor portuário. Essa investigação começou com uma averiguação teórica, que passaremos a descrever.

### 3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

#### 3.1. A Comunicação das e nas Empresas

A comunicação das empresas ou organizações é um fator crucial para a realização dos objetivos, sejam eles internos ou externos. É através da comunicação que se delimitam metas, planos e estratégias da empresa para cumprir determinados objetivos.

Em primeiro lugar, antes de passarmos à comunicação propriamente dita, convém definir o conceito de empresas ou organizações. Neste sentido, segundo Pereira (2004, p. 103) as organizações são "sistemas de pessoas que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e por meio de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal". Já nas palavras de Robbins, são "uma unidade social consistentemente coordenada, composta por duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, para atingir um objetivo comum" (2001, p. 2). Por seu turno, Morgan define organizações como sendo "em essência, realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos" (2006, p. 135 e 136).

Uma vez introduzido o conceito de organizações, importa explicar o conceito de comunicação organizacional e, a partir daqui, desenvolver esta temática. Como afirma Ruão, a comunicação organizacional:

"é demasiadas vezes confundida com a publicidade, ou com a identificação visual da empresa, ou até com o marketing. Talvez, porque a comunicação toca todas as áreas funcionais e estratégicas das organizações, seja difícil definir o seu campo de atuação, simultaneamente tão específico e tão global". Ruão (1999, p. 3)

Já Van Riel (1995, p. 12) caracteriza a comunicação organizacional como "um termo generalizado que engloba as Relações Públicas, assuntos públicos, relações com investidores, comunicação com o mercado de trabalho, propaganda institucional, comunicação com o ambiente e comunicação interna." O autor holandês acrescenta que este tipo de comunicação "denota um grande grupo de atividades heterogêneas de comunicação, que só possuem algumas características em comum, sendo que a mais importante é, sem dúvida, que todas elas são primordialmente dirigidas aos chamados públicos-alvo" (1995, p. 12).



Para Bueno (2003: 118 e 119), "a Comunicação Empresarial é uma componente nevrálgica de todo o processo de gestão focado na responsabilidade social. Ela sintetiza e explicita o compromisso da organização com a sociedade e com os *stakeholders*", e, quando realizada com competência, ética e transparência, agrega valor fundamental aos negócios e contribui, decisivamente, para a formação de uma boa imagem pública. E Mariluz Restrepo explica que:

"a comunicação nas e das organizações deve ser entendida de uma maneira integral, reconhecida como presente em todas as ações de uma empresa ou entidade, configurando de maneira permanente a construção da sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio e, por fim, as suas formas de se projetar para o exterior. Cada vez está mais nítido como os processos comunicacionais contribuem para desenvolver formas de interrelação mais participativas e, portanto, mais comprometidas a dar maior flexibilidade às organizações como base da sua permanente transformação." (Mariluz Restrepo, 1995, p. 92).

Para a autora, a abordagem comunicacional das organizações reconhece novas maneiras de ver o trabalho, as relações internas e os diversos processos de interação com os seus diversos públicos externos.

Aliás, segundo Carlos Fernández (1998, p. 13), a comunicação tem três funções nas organizações: 1) **função de produção**: indicativa e necessária para estabelecer os papéis que cada um cumprirá na organização; 2) **função de inovação**: a criação de novas ideias ou iniciativas dentro da organização (que se divide em (a) inovações **da** organização - mudança de produtos ou serviços, e (b) inovações **na** organização - mudança de comportamento); e 3) **função de manutenção**: afeta as funções de produção e inovação. Esta função está dedicada à socialização da gente. Ocupa-se de recompensar e motivar as pessoas para integrar as metas individuais e coletivas.

Ainda sobre a análise das tarefas de comunicação, e de acordo com Corrado (1994, p. 54 e 55), numa empresa existem alguns aspetos que devem ser discutidos regularmente com as partes integrantes da mesma, discussão essa que deve ficar a cargo do Relações Públicas. São estes: a importância da unidade dentro da organização; as responsabilidades; as informações sobre o seu desempenho (ou *feedback* das atividades); a expressão das suas necessidades e interesses individuais; as ações capacitantes (ou de melhor preparação profissional); e o desenvolvimento e condição atual da organização (em relação e si mesma e à concorrência).

Duarte e Monteiro (2009) salientam, mesmo, que a comunicação é um bem essencial das organizações/empresas a atualidade:

"São muitos os desafios e as possibilidades da comunicação. Afinal, ela está em todos os processos da organização. A comunicação é a energia que circula nos sistemas e que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigénio que confere vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. É consenso que uma boa comunicação e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização".  
(Duarte & Monteiro, 2009, p. 334)

E na mesma linha de entendimento, Margarida Kunsch (2003) concorda com a importância das relações organizacionais, uma vez que:

"mesmo virtualmente, no contexto de evolução tecnológica da informação, o homem está sempre dependente das organizações. São elas, por exemplo, que possibilitam as operações online por meio da rede mundial de computadores. Ou seja, ainda que o homem moderno não precise de passar a maior parte do tempo dentro das organizações, continuará a depender delas para operacionalizar as suas ações e conectar-se com o mundo nas mais diferentes frentes" (Kunsch, 2003, p. 20 e 21).

Corrado (1994), por seu lado, refere-se à importância das relações interpessoais dentro de uma empresa, numa era em que a maioria da comunicação é feita através de um computador. E afirma: "É irónico que, no novo mundo da alta tecnologia, o sucesso na comunicação está fundado nas pessoas, na comunicação interpessoal - entre o supervisor e os funcionários, entre o funcionário e os seus colegas, entre o funcionário e o cliente" (Corrado, 1994, p. 9).

Assim, e em jeito de conclusão, podemos afirmar que concordamos que é necessário valorizar a comunicação interpessoal dentro de uma organização, pois esta parece continuar a ser mais eficaz do que a comunicação mediada por computador. Apesar de vivermos numa era cada vez mais tecnológica e virtual, os assuntos empresariais pedem, com frequência, uma comunicação direta e pessoal.

### 3.2. O Marketing Portuário

No que diz respeito à comunicação no setor portuário propriamente dito, são escassas as obras publicadas sobre o tema, tornando-se difícil compor este trabalho com recurso a bibliografia especializada. Contudo, durante a pesquisa, surgiu o termo «Marketing Portuário» que, em alguns casos, pode ser aplicado ao tema em investigação, no sentido de evidenciar melhor as características da comunicação na indústria portuária.

Porém, antes de prosseguirmos este caminho, importa explorar algumas definições conceptuais. Marketing é, para a *American Marketing Association* (AMA): "a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuem um valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral".<sup>2</sup>

Já para compreender melhor todos os conceitos ligados ao Marketing Portuário, é importante também esclarecer a definição de Porto Marítimo e as suas características. Ora, segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), estabelecida em 1964, *portos marítimos* são "áreas multifuncionais, comerciais e industriais, onde as mercadorias não estão apenas em trânsito, como também são manipuladas, manufaturadas e distribuídas". E de acordo Canavilles (1954, p. 12), "a definição mais concreta e aproximada à realidade final de um *porto* é a de lugar de enlace das comunicações dos transportes marítimos com os terrestres".

Uma vez que a área das Relações Públicas é uma expressão da comunicação e, também, da comunicação de marketing - sobretudo no Porto de Leixões onde não existe, como já referi, uma equipa de Relações Públicas, mas sim uma divisão de marketing responsável por toda a comunicação interna e externa da empresa - podemos afirmar que o papel de um RP é, para além do estabelecimento de uma relação com os públicos-alvo da empresa, conhecer o ambiente portuário, neste caso, realizando uma análise competitiva dos mercados. Segundo Branch (1998, p. 307), nessa análise, é necessário "considerar os concorrentes diretos (outros portos públicos, terminais, estações de transbordo, etc.) e os concorrentes indiretos (transportes ferroviários, marítimos, rodoviários, aéreos)".

Desta forma, é importante que o profissional de Relações Públicas de uma empresa ligada ao

---

<sup>2</sup> [www.ama.org](http://www.ama.org) (Acedido em 14 de Abril de 2015)

setor portuário tenha total conhecimento das potencialidades e fraquezas do negócio, conhecendo os seus *stakeholders*, de forma a elaborar vários planos de comunicação estratégica para os públicos-alvo de forma a satisfazer os seus próprios objetivos e os dos seus parceiros. Pois, como refere Caldeirinha (2007, p. 11), "na nova perspetiva do marketing portuário, o porto é visto como uma fábrica que assegura serviços - os produtos - em concorrência no mercado, possibilitando o negócio com diferentes partes do mundo".

Para além disso, é importante que a Autoridade Portuária conheça os públicos-alvo da empresa, de forma a corresponder às expectativas de cada segmento. Assim, podemos dizer que os clientes do porto são os arrendatários dos terminais portuários, as empresas que importam e exportam, os parceiros dos arrendatários, as agências de navegação, os armadores, os operadores, as transportadoras, entre outros.

Neste sentido, é muito importante que um porto marítimo consiga adaptar as suas ofertas e os seus serviços àquilo que é esperado pelos clientes. E, segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 1995, p. 2), os elementos considerados mais importantes pelos clientes no momento de eleição de um porto são: 1) a **localização geográfica**; 2) a **abordagem mútua** (ou profundidade disponível para acesso e atração e segurança para navegação); 3) as **conexões disponíveis com a «hinterlândia», isto é, a área de influência** (ou oferta de acesso às áreas de destino/origem das cargas, através de estradas, hidrovias, aeroportos, etc.); 4) a **disposição do cais e da retro área** (pela facilidade e segurança para atração e operação); 5) a **gama de serviços ofertados** (como praticagem, rebocadores, estiva, armazenagem, fornecimento de água e combustível, infraestrutura geral, etc); 6) a **força de trabalho e clima social como um todo** (com destaque para a existência de trabalhadores capacitados e em constante aperfeiçoamento); 7) o **know-how técnico e de gestão**; e 8) o **ambiente fiscal**.

Seguindo a linha de pensamento da UNCTAD, julgamos poder atribuir o sucesso do Porto de Leixões a estes parâmetros, uma vez que a empresa se tem esforçado para melhorar os espaços de atração de navios, bem como as rodovias específicas de acesso ao porto. Aliás, em 2008, foi inaugurada a Via Interna de Ligação ao Porto de Leixões (VILPL), uma ligação ferroviária cujo acesso é exclusivo a veículos pesados com destino ao porto e que tem um elo direto com a autoestrada pela Via Regional Interior (VRI). Para além de facilitar o transporte de mercadorias e ser um exclusivo de clientes do Porto de Leixões, esta construção retirou dois mil movimentos de

camiónes do interior da cidade, o que melhorou significativamente a qualidade ambiental e a fluidez no trânsito.

Em relação ao segundo ponto referido pela UNCTAD, o Porto de Leixões também se preocupa em aumentar a profundidade disponível para atracção de navios, adaptando cada vez mais os espaços para o efeito. O mais recente exemplo é o Novo Terminal de Cruzeiros de Matosinhos, inaugurado no passado dia 23 de Julho, que permite atracar navios de maior porte do que aqueles que o Terminal de Passageiros de Leça da Palmeira permite.

Apesar de, em nosso entender, a APDL se identificar com todos os pontos mencionados, mostrando assim preocupação em corresponder às expectativas dos seus clientes, o sexto ponto referido pela UNCTAD merece, também, especial atenção. Isto porque a empresa mantém os seus funcionários satisfeitos e em constante aprendizagem ao disponibilizar diversos cursos e *workshops* como, por exemplo, de inglês e informática. O objetivo é melhorar o desempenho dos trabalhadores nas suas funções e conseguir um ambiente laboral agradável e realizado.

Contudo, com toda esta oferta variada, é importante que as administrações dos portos marítimos zelem pela qualidade das estruturas e serviços oferecidos, de forma a tornarem-nos fiáveis e seguros, sobretudo no mundo cada vez mais globalizado em que vivemos.

Neste contexto, o marketing nas administrações portuárias tem ganho cada vez mais relevância, devendo-se isso:

"à globalização dos mercados, ao aumento da concorrência, às rápidas mudanças na procura, às alterações na tecnologia, à especialização das cadeias logísticas, à fusão e aquisição de empresas a nível nacional e mundial e ao crescente papel da intermodalidade e cooperação entre portos e operadores". (Caldeirinha, 2007, p. 11)

Assim, nas palavras do mesmo autor, a missão das administrações portuárias passa por: 1) garantir a segurança no acesso dos navios, procedendo aos necessários trabalhos de dragagem de manutenção e garantindo os sistemas de ajuda à navegação; 2) defender o meio ambiente, através da recolha de resíduos e da disponibilidade de recursos para a defesa do ambiente, em caso de acidente; 3) garantir as acessibilidades rodoviárias e ferroviárias aos terminais portuários desimpedidas; 4) controlar e regular os serviços prestados no porto por empresas operadoras de terminais, agentes, empresas de reboque e amarração, etc; 5) dirigir o desenvolvimento portuário, através do Plano Estratégico de Ordenamento e Expansão do Porto; 6) facilitar e

liderar a instalação de novas atividades, tais como novas indústrias, serviços logísticos e terminais portuários; e 7) atrair novos clientes e negócios, garantindo adequado nível de ação comercial e adotando o marketing no porto, em parceria com a comunidade portuária.

Caldeirinha (2007, p. 12) defende, ainda, a utilização dos instrumentos estratégicos do produto portuário para uma maior aproximação ao mercado, através da implementação de uma estratégia de marketing portuário. Assim, esses instrumentos estratégicos são: 1) a localização e posição geoestratégica (posição do porto face aos mercados, aos locais de produção, às rotas de mercadorias e aos nichos de mercado; acessibilidades do porto às redes nacionais e internacionais, aos centros logísticos e industriais e às cidades; características físicas do porto, como a proteção aos ventos e agitação marítima, fundos naturais, tipos de terrenos, áreas protegidas); 2) os atributos técnicos (infraestrutura do porto, cais, terraplenos, edifícios, equipamentos de parque e de cais, acessos marítimos, acessos terrestres próximos; supraestrutura ou software do porto, que inclui a organização, o sistema informático, os recursos humanos, a rede de empresas e serviços, a área administrativa; estrutura logística do porto, ou seja, as áreas de armazenagem, o interface modal e os parques logísticos de segunda linha); 3) a logística do porto (espaço físico do porto onde se movimentam o navio e a mercadoria, considerando as suas dimensões e *layout*, modo como são realizadas as operações de manuseamento e deslocação da carga e dos navios; áreas e formas de armazenagem da carga no porto; gestão e controlo do processo logístico associado ao manuseamento, armazenagem e outros serviços à carga no terminal); e 4) a marca do porto (imagem associada à marca, logotipo, designação; identidade e diferenciação do porto face aos concorrentes; cultura interna do porto; atributos do porto percebidos pelo cliente).

Segundo Branch (1998, p. 305), "o ciclo de marketing é constituído por quatro fases: Análise; Planeamento; Complementação e Controlo". Neste sentido, o autor defende alguns *itens* fundamentais no que diz respeito à fase de controlo, tais como: 1) económico (mapeamento realizado com o objetivo fundamental de identificar o poder de consumo em cada país, atentando para setores estratégicos); 2) governo e política (intervenção no comércio e navegação); 3) competição (perfil competitivo dos principais produtos a serem trabalhados. Quais são os maiores *players* do mercado, seus planos e recursos?); 4) questões culturais e demográficas (crescimento populacional, usos e costumes, processo de entrada no mercado, limites políticos, etc.); 5) ciência e tecnologia (descobertas científicas, novos equipamentos e

processos de trabalho); 6) restrições éticas e legais (legislação de cada país, impactos ambientais, política de importação de alimentos); 7) ecologia e recursos limitados; 8) mercado internacional (*market share*, estrutura de mercado, globalização, tendências a isolacionismo/multilateralismo, organização de blocos comerciais, acordos, etc.); e 9) cultura da empresa.

De acordo com Laxe (2010, p. 8), existem duas grandes funções das Autoridades Portuárias que devem ser levadas em consideração: facilitar a estruturação de negócios (para atingir maior competitividade, apresentar altos níveis de qualidade e tentar gerar maior valor agregado aos serviços oferecidos); e facilitar a integração setorial e inserção de outros modais ao sistema.

Na mesma linha de pensamento, o autor sugere ainda quatro dimensões estratégicas das Autoridades Portuárias. São elas: economia, clientes, processos e recursos. No que diz respeito à dimensão *económica*, o objetivo é "gerar lucros e agregar valor para o cliente e para a sociedade". A dimensão *clientes* contempla "oferecer linhas regulares de terra e mar, possuir capacidade operacional e tarifas competitivas". Já a dimensão *processos* significa "produtividade de instalações e operações, integração com a comunidade, gestão de custos e investimentos e promoção do Porto". No que concerne à dimensão *recursos*, o autor refere-se à "infraestrutura física, às inovações e às equipas" (Laxe, 2010, p. 9).

Para além destes *itens* importantes na administração portuária, não é demais ressaltar a relevância do marketing promocional portuário, no sentido de dar maior visibilidade ao porto e às suas características. Assim, a UNCTAD (1995, p. 8), propõe cinco objetivos do marketing a ter em conta na divulgação de um porto. São eles: 1) aumentar o conhecimento e notoriedade do porto; 2) pavimentar o caminho para viabilizar vendas; 3) melhorar a imagem de um porto; 4) aumentar o reconhecimento de um porto; e 5) destacar qualidades fundamentais do porto.

Para atingir estes objetivos, são também referidas ferramentas de promoção, que devem ser adequadas a cada público e a cada objetivo, de forma a estimular a presença de um porto marítimo no mercado, quer a nível nacional, quer a nível internacional. Assim, "anúncios, viagens de negócios, organização de conferências, representantes, palestras, feiras internacionais, *networking* doméstico, coletiva de imprensa anual, Dia do Porto e visitas de estudantes" são importantes ferramentas de marketing a serem consideradas (UNCTAD, 1995, p. 8).

O Porto de Leixões adota este tipo de atividades com o objetivo de divulgar o porto e as suas características, sobretudo no que diz respeito à presença em feiras internacionais, à realização de palestras de esclarecimento, à proximidade com a comunicação social, à disponibilização de equipas que acompanham estudantes em visitas de estudo pelo porto e à realização do *Dia do Porto de Leixões*. Esta última atividade acontece no mês de setembro de cada ano e que consiste num dia aberto ao público, onde é possível entrar de forma gratuita no Porto de Leixões, visitar barcos e conhecer o funcionamento interno da empresa.

No que diz respeito à participação em Feiras Internacionais, segundo Lopes e Gama (2011), os portos utilizam esta ferramenta de promoção para:

"promover e vender o produto, apresentar um novo produto, consolidar a imagem no mercado, avaliar a sua competitividade e verificar o nível de competitividade dos concorrentes, ampliar os contactos em determinado mercado e conhecer e ampliar as informações sobre um novo mercado."  
(Lopes & Gama, 2011, p. 74)

Em suma, o Marketing Portuário não é mais do que o desenvolvimento de estratégias de marketing aplicadas ao setor portuário, e que incluem desde a promoção da imagem e da identidade de um porto, até à criação da sua missão, visão e valores.

### **3.3. As Relações Públicas**

Atualmente, em resultado da complexificação da sociedade, assistimos a um crescendo de organizações de vários ramos, fenómeno esse que exige um esforço maior de diferenciação para conseguirem atingir os seus públicos-alvo. Na verdade, as organizações têm como principais preocupações cumprir a sua missão e serem as melhores no sector em que se inserem para alcançar o tão desejado (e esperado) reconhecimento/notoriedade.

É, pois, neste contexto que surge a necessidade de contratação de equipas de Relações Públicas pelas empresas. Trata-se de profissionais responsáveis pela análise do meio envolvente e pela divulgação, comunicação, planeamento e relação com os públicos (internos e externos), de forma a auxiliarem a organização na prossecução dos seus objetivos. Segundo Legrain (1992, p. 9), "a expressão Relações Públicas designa os esforços empreendidos por um indivíduo ou uma empresa para criar um clima de confiança e de boas relações com os seus públicos, e a técnica que procura compreender e sintetizar esta realidade".



Neste ambiente, a importância e a propagação da atividade de Relações Públicas tem sido tal que, no final dos anos 90, segundo o *Reed's Directory of Public Relations Organizations*, "havia 155 associações de profissionais de Relações Públicas nacionais e regionais, com um total de 137 mil pessoas, em países como a Tailândia, os Estados Unidos, a Mauritânia, a Austrália ou Portugal" (Sousa, 2003, p. 5 cit. Wilcox *et al.*, 2001).

Assim, sendo as Relações Públicas uma atividade tão relevante para a sobrevivência e sucesso de qualquer empresa/instituição, parece-nos útil defini-la de forma clara e coerente. Isto porque:

"há quem confunda um porteiro de discoteca com um profissional de Relações Públicas; ou um vendedor com um Relações Públicas; ou ainda um especialista em Marketing com um Relações Públicas" (Sousa, 2003: 6). No entanto, o autor explica que "na realidade, embora algumas dessas tarefas possam tocar as Relações Públicas, elas não o são. Como são multifacetadas, as RP nem sempre são bem entendidas, particularmente ao nível do senso comum" (Sousa, 2003, p. 6).

Vários autores consideram difícil definir a profissão de Relações Públicas, reduzindo-a a uma ou duas frases. Por exemplo, Michael Bland (1994, p. 18), considera que as Relações Públicas "são uma ciência demasiado subjetiva e aberta para alguém a definir e sistematizar." Contudo, existem inúmeros conceitos desta atividade que, juntos, servem perfeitamente para caracterizar o papel de um Relações Públicas numa empresa e na sociedade.

Segundo Cutlip *et al.* (1994, p. 2), "as RP são uma função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus variados públicos, dos quais depende o seu êxito ou fracasso". Já Kunsch (2003, p. 119), considera que "o verdadeiro trabalho do Relações Públicas é aquele que, além de informar, propicia o diálogo." E, segundo a mesma autora, "isso só é possível na comunicação bidirecional. Assim, as Relações Públicas, por meio da comunicação, viabilizam o diálogo entre a organização e o seu universo de públicos".

Numa visão mais redutora da profissão, Ericson *et al.* (1989) consideram que:

"as RP, sobretudo no setor privado, são tipicamente entendidas como uma empresa proativa, misturando as boas notícias e a publicidade para produzir imagens favoráveis que vendam ideologias e produtos. Contudo, as Relações Públicas colocam uma ênfase substancial, e talvez ainda maior, nas estratégias defensivas, para prevenir as fugas e controlar os danos causados quando ocorre uma fuga ou uma crise". Ericson *et al.* (1989, p. 286 e 287)

Para estes autores, as Relações Públicas utilizam algumas técnicas para fazer passar a sua mensagem, como:

"fornecer informações parciais pelo uso de 'citações citáveis'; utilizar a redundância para limitar a discussão pública sobre um determinado assunto; editar *press releases* com os factos principais e citações apresentadas como factuais; produzir vídeos para jornalistas de televisão e gravações para os de rádio, de forma a condicionar a elaboração das notícias" (Ericson *et al.*, 1989, p. 383).

Contudo, com base na definição de Grunig e Hunt (1984), compreendemos que a principal função de um RP é gerir a comunicação entre a empresa e os seus públicos, sejam eles internos - todos os colaboradores da empresa - e/ou externos - desde os concessionários à comunicação social. "As Relações Públicas são a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos", afirmam os autores (1984, p. 6).

Grunig (2009) defende, aliás, a importância de criar relações de cooperação e parceria com os públicos, ao invés de apenas informar. "As Relações Públicas são vistas como uma atividade de vinculação com os *stakeholders* - todas as partes interessadas numa empresa - , e não como um conjunto de atividades para transmissão de mensagens, elaboradas para proteger a organização e os seus públicos", afirma Grunig (2009, p. 24).

Já para Lampreia (1998), as RP:

"são uma comunicação destinada a estabelecer e manter um clima favorável entre uma entidade pública ou privada e os seus diferentes públicos (...)". As teorias do autor traduzem a profissão como uma "técnica de comunicação que tem por objetivo difundir a boa imagem de uma empresa (ou apenas de alguns aspetos) junto dos seus diversos públicos. De facto, a atividade de Relações Públicas pode exercer-se sobre a imagem global de uma instituição junto de todos os seus públicos ou sobre uma imagem setorial procurando atingir um público restrito". Lampreia (1998, p. 32)

Face ao exposto, podemos confirmar que este é o cenário que encontramos no Porto de Leixões, onde sentimos a necessidade de trabalhar a imagem da empresa junto dos seus públicos e aprofundar a sua forma de interagir com os meios de comunicação social.

Atualmente, profissão de Relações Públicas tem ganho cada vez mais importância no seio quer das empresas, quer da sociedade, tanto que o seu conceito consta até no Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, com uma das definições mais completas encontradas ao longo deste trabalho. Assim, pode ler-se que as Relações Públicas são:

"o conjunto das iniciativas e dos métodos e técnicas específicas nelas utilizadas que um grupo de interesses ou entidade social, empresa, sindicato, partido,... desenvolve, com vista à criação, no seu interior, de um clima de confiança e, no exterior, de correntes de opinião pública favoráveis, facilitadores do seu desenvolvimento e da realização dos objetivos a que se propõem" (2001, p. 3169).

Por seu lado, Gomes (1999, p. 172), encara as RP como "instrumento estratégico", considerando-as "uma 'arma poderosa', exigindo-se que a sua aplicação seja confiada a 'mãos certas', que saibam utilizá-las com sensatez, visão, imaginação e controlo". No entanto, apesar de entendermos o papel do Relações Públicas como uma ação importantíssima e indispensável dentro das empresas, é necessário lembrar que:

"a atividade de Relações Públicas não pode ser um substituto da boa atuação da empresa (...). É um erro pensar que as RP são um fim em si mesmas ou algo que se pode introduzir a curto prazo para enfrentar uma emergência ou uma situação de crise, como se fosse uma técnica de combate ao fogo" (Herbert e Peter Lloyd (1995, p. 86).

Para além disso, as Relações Públicas não têm apenas preocupações internas, com a empresa e os seus públicos. A atividade exige ainda que o profissional se preocupe com a sociedade e com o meio envolvente, tornando a empresa numa organização socialmente responsável. Como referem Lourenço e Eiró-Gomes (2009):

"Às RP pede-se-lhes que se tornem, cada vez mais, uma função de integração e de desenvolvimento social, que permita às organizações, tanto desenvolverem-se ao nível do seu autoconhecimento, como da sua capacidade de adaptação ao meio envolvente, promovendo e fomentando a negociação/cooperação entre diferentes grupos, visando o desenvolvimento social e económico da comunidade como um todo" (Lourenço e Eiró-Gomes, 2009, p. 1491).

Aliás, há quem defenda que a sustentabilidade é o que garante a existência da organização. De acordo com Lourenço (2009, p. 125) a prossecução de uma missão de desenvolvimento sustentável, que comporte e interrelacione os aspetos económico, ambiental e social, "torna a empresa mais competitiva, mais resistente, mais ágil num mundo em constantes mutações, mais unificada no seu propósito e com mais capacidade para atrair e fidelizar os seus clientes".

Assim, é importante que o profissional de Relações Públicas de uma empresa assuma um papel pro ativo de forma a interpretar as expectativas da sociedade e envolver os *stakeholders* nas políticas e programas de sustentabilidade da organização.

Cabrero (1994, p. 78-87), citando Lozano, afirma que as Relações Públicas se fundamentam em nove princípios fundamentais, sendo consideradas como uma "filosofia, técnica e arte": 1) a **investigação**, para reconhecer as necessidades e as causas sociais; 2) a **informação**, para informar sobre o que é natural e legítimo fazer sem prejudicar terceiros; 3) o **diálogo**, para permitir a cada um expor suas verdades em igualdade de oportunidades; 4) a **criatividade** e o **planeamento**, que facilitam a evolução e a razão de ser e estar em harmonia com o ambiente; 5) a **sincronização coerente das mensagens emitidas**, para obter uma imagem positiva e a confiança dos públicos; 6) a **comprovação**, de como codificam, descodificam e interpretam as mensagens dos recetores; 7) a **estratégia**, para fazer com que a imagem seja coerente com a realidade; 8) a **coordenação, harmonia e emissão das mensagens no momento preciso**, para encontrar com um mínimo de esforço, a máxima rentabilidade; e 9) o **controlo da qualidade e a verificação de resultados** de quando se emite e recebe.

Como referimos já, uma das principais funções do Relações Públicas de uma empresa é conhecer os seus públicos para, assim, adequar as estratégias de comunicação a cada um destes. Neste sentido, antes de qualquer planeamento ou (re)organização estratégica é importante identificar os públicos-alvo de cada empresa ou departamento. Segundo Caetano e Rasquilha (2007, p. 41), os públicos de uma instituição são "um grupo de pessoas que interessa a essa instituição, estando com ela direta ou indiretamente relacionados e para os quais o trabalho de Relações Públicas se desenvolve". Um linha de pensamento também defendida pela autora Margarida Kunsch (2003, p. 15), ao afirmar que "como as Relações Públicas trabalham com o público e com a comunicação nas organizações, elas necessitam conhecer profundamente todos os aspetos conceituais, para poder planear com eficácia as suas atividades".

A tarefa de identificar e segmentar os públicos faz, aliás, parte do processo de RP. Segundo, Philip Lesly (1997, p. 234) o trabalho de um profissional de RP pode, então, ser dividido em oito fases diferentes, que passo a descrever: 1) **análise do estado das atitudes e relação da organização** com o seu público e universo, considerando que uma organização não funciona isoladamente, mas sempre em interação mútua com um sistema envolvente - é assim, importante conhecer as intenções e perspetivas dos diversos públicos, assim como as atitudes dos vários membros da organização, com a finalidade de conhecer e compreender erros e falhas organizacionais; 2) **determinação da atitude de qualquer grupo para a organização**; 3) **análise de**

**opinião**, que permite perceber as atitudes e o que realmente as pessoas pensam sobre a organização, produtos e/ou serviços, possibilitando também revelar os perigos que a organização está a correr (conflitos entre trabalhadores ou manifestações organizadas e possível descontentamento dos clientes em relação a produtos e/ou serviços da organização) - esta fase é muito importante para o desenvolvimento de planos de melhoria; 4) **antecipação de problemas e/ou conflitos, necessidades e oportunidades**, que se verifica quando a organização tem o hábito de consultar os *stakeholders* e de supervisionar os serviços para conhecer o estado em que se encontra - permite também conhecer as opiniões e mudanças que poderão estar em desenvolvimento nos diversos grupos que constituem dada organização e também que políticas devem ser alteradas para obtenção de melhorias; 5) **eliminação das causas de mal entendidos e erros de interpretação**, para promover mudanças organizacionais; 6) **prevenção de erros/clarificação de políticas organizacionais**, que aumenta a facilidade e o tempo para criar planos e ações de mudança que permitirão melhorar a atitude de um grupo; 7) **utilização de ferramentas de Relações Públicas mais adequadas**, já que as condições mudam constantemente, contribuindo as funções de RP para essa mudança, e sendo também por elas afetadas, o que torna essencial a constante obtenção das opiniões dos públicos; e 8) **avaliação dos resultados e desenvolvimento/ajustamento dos programas de Relações Públicas e, por vezes, da política da organização**.

Com base nestas fases de trabalho desenvolvido pelos RP de uma organização, o mesmo autor descreve três estratégias possíveis para gerir melhor a relação entre os públicos e a empresa. A primeira é o **domínio dos públicos**, supondo que o profissional de Relações Públicas deve "direcionar" o público para o que a organização pretende. Sob este ponto de vista, o público é visto como o alvo de interesse pessoal da organização. A segunda é o **bloqueio e defesa**, considerando-se que o RP não deve ter receio de enfrentar os problemas ou as crises, sabendo reagir e responder na altura certa. Esta abordagem teve um papel importante na ascensão das Relações Públicas durante a época em que todas as organizações eram consideradas entidades privadas, responsáveis unicamente perante os seus gestores, acionistas ou sócios. E a terceira é a **adaptação mútua**, pois o RP nunca se deve esquecer de ambas as partes do processo de comunicação. Se conseguir a adaptação mútua entre as partes, a organização beneficiará com isso (Lesly, 1997, p. 235).

Já o autor Fawkes (2004, p. 6 e 7) aponta várias atividades de Relações Públicas que vale a pena sublinhar - como fez Vasco Ribeiro no seu livro *Fontes Sofisticadas de Informação* - uma vez que a equipa de Marketing do Porto de Leixões se alicerça em alguns destes pontos para exercer as suas funções, como, de resto, farão todas as equipas de Relações Públicas das empresas. São elas: a **comunicação interna** (comunicação com os colaboradores da organização, através de *newsletters* ou circulares, por exemplo); as **relações públicas corporativas** (comunicação em nome da organização e não dos seus produtos ou serviços; eg: conferências, relatórios anuais, identidade corporativa, discursos, etc.); as **relações com os média** (comunicação com os jornalistas, especialistas e editores dos diferentes meios de comunicação social locais, nacionais ou internacionais; eg: *press releases*, conferências de imprensa, eventos para jornalistas, etc.); a comunicação **business to business** (comunicação com outras organizações, como fornecedores e retalhistas; eg: exposições, feiras, *newsletters*, etc.); os **assuntos públicos** (comunicação com líderes de opinião, como políticos, magistrados ou empresários; eg: apresentações públicas, *briefings*, reuniões, intervenções públicas, etc.); as **ações de responsabilidade social** (comunicação com a comunidade local, representantes políticos ou diretores escolares; eg: patrocínios, exposições, encontros, iniciativas de solidariedade social, etc.); 7) as **relações com os investidores** (comunicação com instituições financeiras; eg: *newsletters*, eventos, *briefings*, etc.); a **comunicação estratégica** (investigação e análise da situação, problemas e soluções tendo em vista o cumprimento dos objetivos da organização; eg: planeamento e execução de campanhas que promovam a imagem pública da organização); as **ações de gestão** (monitorização do ambiente político, social, económico e tecnológico que envolve a organização; eg: estudo dos efeitos das campanhas eleitorais); a **gestão de crise** (comunicação tendo em vista o esclarecimento de uma situação inopinada ou de emergência; eg: após um grande acidente, negociar com os média em representação da polícia, de um hospital ou das autoridades locais); o **copywriting** (escrita para diferentes audiências e com elevado nível redatorial; eg: *press releases*, *newsletters*, *webpages*, relatórios, etc.); a **gestão editorial** (supervisionar o processo de edição e impressão de publicações; eg: revistas internas, boletins, *websites*, etc.); a **gestão de eventos** (organização de eventos, como conferências anuais, almoços com a imprensa, feiras comerciais e outros certames) (Fawkes, 2004, p. 6 e 7 cit. in Ribeiro, 2006, p. 72 e 73).

Como vimos, o papel de um Relações Públicas não se fica por informar e comunicar com os diversos públicos de uma empresa. O RP deve definir estratégias e traçar planos de

comunicação, entre outros, de forma a facilitar a comunicação e a resposta por parte da empresa a situações de crise, por exemplo. Como refere Raposo (2010):

"As RP são muito mais do que um conjunto de técnicas: estas são uma função de gestão que implica processos de tomada de decisão que vão para além da instituição e pressupõem a utilização de métodos e instrumentos cientificamente válidos. Falamos de uma função que inclui a planificação de estratégias, a execução e avaliação da comunicação da organização com os seus públicos". (Raposo, 2010, p. 82).

Para além da responsabilidade de comunicar com os públicos, do ponto de vista da Assessoria de Imprensa, uma das principais ações de um Relações Públicas é, segundo Kotler e Keller (2005):

"encontrar ou criar notícias favoráveis sobre a empresa, fazer com que os média aceitem os seus *press releases* e atender às solicitações dos jornalistas para entrevistar o assessorado". Deste ponto de vista, podemos concluir que a atividade de Relações Públicas "não é algo que possa ser utilizado ocasionalmente". (Kotler & Keller, 2005, p. 594):

Segundo Sam Black, considerado o fundador das RP na Europa, as Relações Públicas "devem ser, sim, parte integral da estratégia e planeamento" (cit. *in* Cabrero e Cabrero, 2001, p. 15).

### **3.4. O Planeamento Estratégico em Relações Públicas**

Podemos, então, compreender que o planeamento estratégico é uma das mais importantes ferramentas ao dispor das Relações Públicas, uma vez que é dele que depende o sucesso das ações comunicacionais de uma empresa, quer junto do público interno, mas sobretudo na relação com o público externo. Assim, podemos afirmar que "o planeamento é importante porque permite o redimensionamento contínuo das ações presentes e futuras de uma organização" (Kunsch, 2003, p. 207). Segundo a mesma autora, o planeamento estratégico "possibilita conduzir os esforços para objetivos preestabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis" (2003, p. 207).

Assim, todas as empresas devem seguir um plano estratégico de comunicação, a fim de evitar possíveis crises, que, hoje em dia, se disseminam cada vez mais, sobretudo com a emergência da internet e das redes sociais. Aliás, infelizmente, "toda a empresa que participa no mercado competitivo está sujeita a ver os seus produtos e/ou representantes e/ou a sua marca envolvidos em exposições negativas" (Junior, 1997, p. 205). E alguns autores vão mais longe ao defender que o planeamento em Relações Públicas é imprescindível para o sucesso de uma empresa: "A necessidade do planeamento em Relações Públicas é tão óbvia e tão grande, nas empresas ou instituições de grande envolvimento com o público, que é difícil para qualquer pessoa opor-se a ele", sustenta Albuquerque (1983, p. 14).

Já Oliveira encara o planeamento "como um processo, considerando os aspetos abordados pelas dimensões apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa" (2002, p. 35). E, nas palavras de Margarida Kunsch (2006, p. 129), "o planeamento estratégico é a melhor fonte e o melhor ponto de partida para um planeamento de Relações Públicas com vista à excelência e à eficácia da comunicação nas organizações". Contudo, de acordo com a autora:

"antes de apresentar definições de planeamento, é preciso considerá-lo, sobretudo, como um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, enfim, como um processo lógico-racional, que pressupõe estudos, questionamentos, diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, curso de ações, etc." (Kunsch, 2003, p. 206).

Por seu lado, Peter Drucker (1977, p. 72) descreve o planeamento como "um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem os riscos". Na verdade, o papel do Assessor de Imprensa ou Relações Públicas de uma empresa é precisamente o de traçar um plano de comunicação capaz de prever acontecimentos ou crises futuras, de se adaptar às evoluções tecnológicas e usá-las a seu favor e de, a partir daí, tomar as mais acertadas e adequadas decisões. Neste sentido, é importante que toda a empresa esteja unida em prol de um objetivo comum, sendo de salientar o papel das RP no planeamento estratégico que leva ao sucesso ou objetivo ambicionado por todos.

"O planeamento de Relações Públicas tem de estar aliado ao planeamento estratégico, corroborando a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas.



Não pode ser algo isolado, fora do conjunto das diretrizes e ações delineadas por todos os setores" (Kunsch, 2006, p. 133).

De acordo com Simões (1995), o planeamento estratégico de uma empresa não é só da responsabilidade da equipa de Relações Públicas, mas de todos os colaboradores da mesma. Neste sentido, "é o estabelecimento dos objetivos da organização, das suas estratégias, das suas metas e dos vários projetos necessários para a consecução dos mesmos, com origem na equipa diretiva e em acordo com os demais departamentos e setores, pressupondo o conhecimento, a participação e o comprometimento de todos" (Simões, 1995, p. 163).

Segundo Kunsch, é no contexto do planeamento estratégico que é possível fazer uma análise SWOT da empresa, definindo pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Pois com o planeamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa, setorial e interna, "chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto económico, político e social" (Kunsch, 2006, p. 129).

Assim, a autora propõe uma análise do ambiente da empresa, de forma a permitir ao profissional de Relações Públicas conhecer a imagem da organização na mente dos seus públicos. Para isso, Kunsch (2003, p. 272 - 274) propõe seis fases: 1ª) **definição da missão, da visão e dos valores da comunicação**: determinando de que maneira a comunicação irá agregar valor à empresa, aos seus produtos e serviços; 2ª) **estabelecimento de filosofias e políticas**: fundamental, pois são estas ideias que direcionam as ações da área; 3ª) **determinação de objetivos e metas**: combina o que se espera e, conseqüentemente, que resultados as ferramentas de comunicação pretendem buscar nesse processo; sendo que os objetivos devem ter algumas características básicas, como clareza, consistência, realismo, possibilidade de medição, motivação e utilitarismo; 4ª) **esboço das estratégias gerais**: o seu papel é tornar a comunicação o mais eficiente possível, por meio da determinação das mensagens, dos veículos, dos públicos e do momento mais oportuno para essas ações; 5ª) **relacionamento dos projetos e programas específicos**: para suprir necessidades detetadas no diagnóstico; e 6ª) **montagem do orçamento geral**: deve incluir os materiais, os serviços, os recursos humanos, diárias, despesas gerais e específicas, em cálculos que se aproximem o máximo da realidade.

Ainda segundo Kunsch (2006, p. 137), "a elaboração de um plano estratégico de comunicação deve ser pensada a partir de um conjunto mais amplo do planeamento estratégico de uma organização". E esta aponta 19 etapas para a eficácia desse mesmo plano:

|  |   |
|--|---|
| 1. Identificação da organização  | 11. Determinação de objetivos e metas   |
| 2. Compromisso e comprometimento da administração superior   | 12. Delinear as estratégias gerais da área de Comunicação/Relações Públicas   |
| 3. Identificação dos públicos estratégicos (stakeholders)  | 13. Relacionar os projetos e programas específicos de Comunicação/Relações Públicas   |
| 4. Identificação da missão, da visão e dos valores da organização  | 14. Planear os projetos e programas específicos mais prioritários, selecionando, também, os meios de comunicação mais pertinentes |
| 5. Análise estratégica (avaliar o posicionamento da organização por meio da análise ambiental externa, setorial e interna) | 15. Fazer o orçamento geral   |
| 6. Pesquisas e auditorias em Relações Públicas/Comunicação Organizacional  | 16. Divulgar o plano para os públicos   |
| 7. Elaboração do <i>briefing</i> (resumo das informações recolhidas)   | 17. Implantação   |
| 8. Análises e construção de diagnóstico situacional da comunicação vigente   | 18. Controlo das ações  |
| 9. Definir a missão, a visão e os valores da comunicação organizacional  | 19. Avaliação   |
| 10. Estabelecimento de filosofias e políticas de comunicação   |   |

**Tabela 1:** Etapas para a eficácia de um plano estratégico de comunicação

Já segundo Oliveira (2002, p. 37-40), existem alguns princípios básicos e outros específicos para um bom planeamento estratégico, são estes: a contribuição para os objetivos máximos da empresa (ou seja, visar aos objetivos máximos da empresa e hierarquizá-los); a precedência do planeamento (planear é uma função administrativa que deve vir antes das outras - organizar,

dirigir e controlar); a maior penetração e abrangência (pois pode provocar várias modificações nas características e atividades da empresa); e a maior eficiência, eficácia e efetividade (procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências).

No que diz respeito aos princípios específicos apresentados pelo autor (Oliveira, 2002, p. 37-40), falamos de *participação* (as áreas pertinentes ao processo almejado devem envolver-se e trabalharem juntas na busca do benefício principal), *coordenação* (todos os aspetos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente), *integração* (os vários escalões de uma empresa devem ter os seus planeamentos integrados), e *permanência* (atualizar com frequência é imprescindível em tempos tão turbulentos e instáveis).

Segundo os autores Gracioso (2001, p. 44) e Oliveira (2002, p. 284-285), a criação de um plano estratégico pode trazer vários benefícios às empresas, como: permitir que a empresa responda com mais rapidez aos desafios do mercado e dos concorrentes; forçar a uma análise detalhada sobre os ambientes interno e externo das empresas; identificar eventuais mudanças organizacionais durante a execução das ações; envolver e direcionar os esforços de uma empresa na busca de objetivos e metas; facilitar a tomada de decisões e a alocação de recursos; possibilitar maior consenso e comprometimento; permitir maior interação da empresa com o meio ambiente; transformar a empresa reativa em pro ativa; possibilitar melhores resultados operacionais; e agilizar o processo orçamentário.

Leixões, que tanto tem crescido a nível nacional e internacional tornando-se numa marca fortíssima na indústria portuária, conhece bem a importância e as potencialidades do planeamento estratégico, uma vez que em 2004 foi aprovado o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Porto de Leixões, sob a máxima "*Fazer do Porto de Leixões uma referência para as cadeias logísticas da fachada atlântica da Península Ibérica*". Neste documento foram definidos quatro objetivos, pretendendo-se atingi-los até ao final do ano corrente: 1<sup>o</sup>) consolidar e promover a marca «Porto de Leixões» de forma integrada e consequente; 2<sup>o</sup>) organizar uma oferta de serviços de qualidade e ajustada à necessidade do mercado; 3<sup>o</sup>) dotar o Porto de Leixões das condições materiais e imateriais de apoio à sua atividade; e 4<sup>o</sup>) reforçar as condições de integração urbana e de acessibilidade externa.

Como vimos, o planeamento estratégico é uma das práticas mais importantes de um Relações Públicas, de forma a definir os objetivos e os propósitos da empresa, sobretudo num mercado tão competitivo como o portuário.

### 3.5. A estratégia de comunicação

Na sequência do exposto, podemos então introduzir um outro conceito, o de Estratégia de Comunicação, que consiste:

“no plano da empresa para transmitir as notícias para os seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, porque é que é importante comunicar com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual o vínculo com as metas comerciais”. (Corrado,1994, p. 37).

Contudo, segundo Corrado (1994, p. 40), o mais importante da estratégia de comunicação de uma empresa "é o ambiente de comunicações que a administração cria. Para ser eficiente, a administração precisa de liderar o planeamento das comunicações".

Também segundo Mintzberg (1983, p. 46), "é a alta administração de uma empresa que identifica, estabelece e dissemina os valores corporativos por meio das suas políticas, objetivos e metas". Assim, o profissional de Relações Públicas não tem total liberdade para exercer as suas funções. Um cenário que foi, de resto, muito visível durante o estágio no Porto de Leixões, uma vez que todos os comunicados de imprensa, *flyers*, comunicados internos, entre outros, passam pela administração para aprovação antes de serem divulgados. Embora, segundo Reis, durante a sua criação, os coordenadores da estratégia de comunicação de uma empresa "devem assegurar que seja promovida a maior sinergia possível entre as diferentes ferramentas. Cada uma delas, com as suas especificidades, vantagens e limites, vem servir de reforço e de canal complementar à execução dessa estratégia" (2003, p. 68).

Por outro lado, são as Relações Públicas que apoiam a administração no processo de compreensão do contexto interno e externo das empresas, oferecendo alternativas e estratégias comunicacionais para enfrentar as oportunidades e ameaças do mercado. Tendo em conta que o Relações Públicas deve conhecer o meio envolvente da empresa para a qual trabalha, é necessário compreender o funcionamento da mesma, o ambiente interno e externo, as políticas da empresa, a sua missão, visão e valores e, no caso do setor portuário, os seus

concessionários, trabalhadores, as empresas e países que importam e para as quais exportam e, claro, o mercado. E no que diz respeito ao Porto de Leixões, esse papel é ainda mais importante, uma vez que o mercado é cada vez maior e mais competitivo e a carga é exportada para países de todo o mundo.

Assim, a estratégia de comunicação da APDL passa por uma comunicação transparente que, segundo o Relatório de Sustentabilidade de 2013, está assente no "envolvimento e diálogo com os principais *stakeholders* como fatores fundamentais para o sucesso da atividade". Desta forma, a empresa dispõe de vários canais de comunicação para ouvir e responder às preocupações das partes envolvidas: (a) a carta de compromissos com os concessionários; (b) o código de ética; (c) o código de fornecedores; (d) os comunicados de imprensa; (e) o *facebook*; (f) os inquéritos de auscultação; (g) a política de sustentabilidade; (h) o provedor do Porto de Leixões; (i) os relatórios de contas; (j) os relatórios de sustentabilidade; (l) as reuniões, conferências e entrevistas; (m) o *site*; e (n) sistemas de sugestões e reclamações.

Todos estes canais, enumerados no Relatório de Sustentabilidade da empresa (2013, p. 14), pretendem facilitar, de uma forma ou de outra, a comunicação entre a empresa e os seus *stakeholders* estratégicos. Estes também se encontram enumerados no relatório e serão enunciados de seguida, para facilitar a compreensão do funcionamento do Porto de Leixões. São eles: o acionista Estado; os clientes; a comunidade portuária; os concessionários; as entidades oficiais locais; as entidades reguladoras e governamentais; as empresas fornecedoras; os média; a população local; os prestadores de serviço; os trabalhadores; e os sindicatos.

No sentido da comunicação transparente, a APDL mantém uma relação muito próxima com as partes interessadas do porto, realizando, por exemplo, reuniões mensais com os principais concessionários de Leixões (Terminal de Contentores de Leixões - TCL; Terminal de Carga Geral e Granéis de Leixões - TCGL e Petrogal), onde são propostas e discutidas as atividades a desenvolver em prol da eficiência e da competitividade comercial do Porto, não descurando as condições de trabalho na empresa.

## 3.6. A Assessoria de Imprensa

### 3.6.1. Jornalistas *versus* Fontes

Apesar do contacto com todos os *stakeholders* envolvidos ser importante, há uma ligação que as Relações Públicas nunca devem descurar: o relacionamento com os jornalistas. Sobretudo quando se trata de uma empresa tão importante para a economia e crescimento do país, como é a APDL - Administração dos Porto do Douro, Leixões e Viana do Castelo, SA.

Em primeiro lugar, torna-se imprescindível definir um assessor de imprensa, que é, na sua essência, um profissional especializado na relação com os média. Segundo Rodrigues (2000, p. 10), o assessor de imprensa é:

“o profissional responsável pelas relações com os média e com os diferentes públicos de uma empresa ou de uma instituição. O trabalho do assessor de imprensa consiste (...) em colocar à disposição dos média as informações mais importantes da empresa ou da instituição”. (Rodrigues, 2000, p. 10)

Nas palavras de Hess, os assessores de imprensa, dada a sua competência, “conseguem prolongar os efeitos mediáticos de uma notícia positiva, ao mesmo tempo que se revelam capazes de fazer passar despercebidos factos negativos” e sabem quando e onde encontrar “o jornalista certo para noticiar determinada informação, para além de ajustarem os acontecimentos aos prazos de fecho das edições” (Hess, 1984, p. 111 cit. *in* Ribeiro: 2006, p. 28).

O profissional de Assessoria de Imprensa deve estar, por conseguinte, inserido numa equipa de Relações Públicas de uma empresa. Porém, hoje em dia, nem todas as equipas de RP têm um assessor de imprensa, tal como nem todas as empresas têm uma equipa de Relações Públicas. É o caso do Porto de Leixões que, atualmente, tem apenas uma equipa na Divisão Comercial, Marketing e Cooperação que trata de todos os assuntos ligados à imprensa. Assim, é natural que muitas vezes os papéis de assessor e relações públicas se unam numa só pessoa ou equipa.

Para melhor se perceber a complexidade desta questão, importa destacar as características de um assessor de imprensa ou RP de uma entidade. O autor Deschepper destaca as seguintes: uma sensibilidade para contactos humanos; uma boa capacidade de expressão oral e escrita; uma sólida cultura geral; uma facilidade de análise e síntese; uma capacidade de tornar acessíveis textos de natureza técnica e científica; uma imaginação e intuição particulares; a

eficácia e organização; a rapidez na reflexão, decisão e ação; a honestidade, objetividade e profissionalismo; e a disponibilidade para trabalhar fora do horário de expediente (Deschepper, 1990, p. 32 e 33 cit. in Ribeiro, 2006, p. 69).

O mesmo autor define também algumas das funções de um assessor de imprensa, tais como: 1) produção diária de uma revista de imprensa (*press clipping*); 2) organização e divulgação de informação; 3) avaliação das necessidades informativas dos diferentes públicos da instituição; 4) definição de uma política de comunicação (objetivos e programa de ação); 5) estudo das necessidades e gostos específicos de cada órgão de comunicação social; 6) estabelecimento de laços de confiança com os jornalistas; 7) redação de todos os textos destinados aos média; 8) seleção dos canais de informação mais adequados; e 9) aconselhamento dos dirigentes da instituição nos seus contactos com os jornalistas (Deschepper, 1990).

Em suma, os assessores de imprensa ou relações públicas de uma empresa tornam-se nas fontes dos jornalistas quando um assunto tem de ser comunicado aos públicos. Como tal, é também necessário definir fonte de informação, uma vez que, ao longo do capítulo, iremos referir o papel da fonte na relação com os jornalistas.

A esse propósito, David Berlo defende que "toda a comunicação humana tem uma fonte. Ou seja, uma pessoa ou um grupo de pessoas com um objetivo para despoletar o processo comunicativo, objetivo esse que tem de ser expresso em forma de mensagem" (2003, p. 30). Já para Grandim, fonte de informação é "qualquer entidade detentora de dados que sejam suscetíveis de gerar uma notícia" (2000, p. 79).

Para o autor Manuel Chaparro, que considera que as fontes são "a base essencial da ação jornalística", estas são "aqueles que têm algo a dizer e informar, os produtores das ações sociais - dos atos e falas noticiáveis" (1996, p. 148). O autor acrescenta ainda que "mais do que detentoras da informação ou de conhecimento, as fontes tornam-se produtoras competentes de acontecimentos e saberes que interessam aos jornalistas. Almejam o sucesso, nos confrontos em que se envolvem. Por isso, buscam a linguagem e o ambiente jornalístico" (Chaparro, 2001, p. 42).

Já Fontcuberta define fontes de informação como "pessoas, instituições e organismos de todo o tipo que facilitam a informação de que os meios de comunicação necessitam para elaborar notícias" (Fontcuberta, 1996, p. 46).

Neste contexto, o investigador português Rogério Santos constata ainda que os assessores de imprensa são, frequentemente, ex-jornalistas, facto que "os torna muito úteis às instituições que servem, pois, ao mudarem de lado no terreno, trazem todo o conhecimento do ofício para o contacto com as organizações noticiosas" (1997, p. 81 cit. *in* Ribeiro, 2006, p. 66 e 67).

Independentemente de os jornalistas terem sido, ou não, assessores de imprensa e vice-versa, Deschepper afirma que a grande missão dos assessores é "estabelecer e manter contacto com os órgãos de comunicação social" e "informar a instituição (ou a entidade) de tudo o que a comunicação social diz a seu respeito" (1990, p. 28 cit. *in* Ribeiro, 2006, p. 67).

Por sua vez, o jornalista, conhecido como o profissional que "trabalha numa ou mais empresas mediáticas, nomeadamente agências noticiosas, jornal, revista, rádio, televisão, entre outros, é um profissional que assegura a seleção, tratamento, interpretação e a difusão dos factos suscetíveis de se tornarem acontecimentos de interesse público" (Rodrigues, 2000, p. 75).

No que se refere à ligação entre ambos, podemos afirmar que a relação entre jornalistas e assessores, ou relações públicas, deve ser cordial, uma vez que "os jornalistas precisam de assessores de imprensa confiáveis e dignos de crédito para ajudá-los a entender as ações e os planos" da empresa (Sullivan, 2012, p. 5). Já os assessores de imprensa precisam dos jornalistas para que as informações sobre as ações e os planos da empresa cheguem ao público, e "hoje esses papéis são ainda mais importantes na medida em que os cidadãos se estão a tornar jornalistas-cidadãos, ajudando os jornalistas profissionais a obter informações, verificando dados divulgados e o que é noticiado" (Sullivan, 2012, p. 5).

A mesma opinião é partilhada por Hess, reconhecendo que:

"os assessores de imprensa e os jornalistas são cordiais entre si. Isto pode, contudo, parecer um elogio frágil para os leitores e ouvintes noticiosos. Estes consumidores nem sempre estão conscientes das regras e mostram-se menos dispostos a confiar nas garantias dos assessores e repórteres do que no seu entendimento do que é o interesse público". (Hess, 1984, p. 112)

Já Ribeiro (2006, p. 12), citando Gans (1979, p. 116), entende que a relação entre jornalistas e fontes - que aqui correspondem aos assessores de imprensa ou relações públicas - se "assemelha a uma dança, pois as fontes procuram acesso aos jornalistas, e os jornalistas procuram acesso às fontes". Desta forma, os constantes movimentos de aproximação e afastamento que uma dança a dois implica "são uma boa metáfora para a dinâmica que se



estabelece entre quem produz as notícias e as fornece ao espaço público, os jornalistas, e quem alimenta essas mesmas notícias, as fontes" (Ribeiro, 2006, p. 12).

Mazzarino considera que a relação entre jornalistas e fontes é um jogo pela visibilidade em que "os jornalistas surgem enquanto atores que têm o papel de selecionar, enquadrar e contextualizar as informações que obtêm junto às fontes" (2006, p. 314). No entanto:

"é neste jogo que as fontes, sobretudo as que detêm maior poder, em função da proximidade que têm com os jornalistas, mas sobretudo da credibilidade, aproveitam para se mostrarem sempre disponíveis, procurando desta forma antecipar a necessidade de informação e difundindo-a de acordo com critérios próprios que tentam fazer coincidir com os critérios de noticiabilidade" (Santos, 2003, p. 138)

Já na opinião de Gans, jornalistas e fontes coexistem dentro de um sistema com o público: "as fontes, os jornalistas e as audiências coexistem num sistema, apesar de este sistema se assemelhar mais a um foco de guerra do que a um organismo funcional interrelacionado" (1979, p. 81). O mesmo autor acrescenta que "a relação entre a fonte e o jornalista é assim um foco de guerra: enquanto as fontes tentam 'gerir' a notícia, focando sobre si o melhor lado desta, o jornalista 'gere' as fontes para conseguir extrair a informação que pretende" (Gans, 1979, p. 117).

Ana Viale Moutinho e Jorge Pedro Sousa partilham da opinião de Gans, quando afirma que jornalistas, assessores e público coexistem num sistema e acrescentam que todas as partes beneficiam com uma colaboração constante, responsável e transparente.

"Os assessores de imprensa e as organizações para as quais trabalham beneficiam com o acesso aos media, enquanto os jornalistas, por seu turno, beneficiam com um fluxo regular de matéria prima informativa. E, a jusante, são os próprios cidadãos que beneficiam com a divulgação pública de informação fidedigna sobre as organizações e indivíduos socialmente relevantes, através do crivo autorizado dos jornalistas". (Moutinho e Sousa, 2002, p. 79 cit. *in* Ribeiro, 2006, p. 76).

Independentemente da relação entre jornalistas e fontes poder ser comparada a uma dança, a um jogo ou a um foco de guerra, o facto é que o jornalismo depende das fontes de informação no processo noticioso, seja para conseguir as informações, seja para as justificar. Sem fontes "não existe informação decisiva, o detalhe poético, a versão esclarecedora, a frase polémica, a avaliação especializada" explica Chaparro (2001, p. 43). Já Mar de Fontcuberta (1996) assegura que as fontes de informação são importantes mesmo quando o jornalista presencia as

ocorrências, pois potencializam pontos de vista distintos ao mesmo tempo que fornecem dados complementares ao jornalista.

Nelson Traquina (1993) reforça a ideia da confiança entre jornalistas e fontes, que deve prevalecer independentemente dos interesses de cada um, relação essa que se vai construindo ao longo do tempo.

"O jornalista sabe que as fontes de informação não são desinteressadas. Para poder acreditar na fonte, é preciso que esta prove a sua credibilidade. As melhores fontes são aquelas que já demonstraram a sua credibilidade e nas quais o jornalista pode ter confiança" (Traquina, 1993, p. 172).

Também Denis McQuail se manifesta em relação à ligação entre as fontes e os jornalistas, acrescentando que estas "são essenciais aos média noticiosos e, muitas vezes, constituem um ativo processo binário. Os média noticiosos estão sempre à procura de conteúdos convenientes e conteúdos (nem sempre convenientes) estão sempre à procura de uma saída nas notícias" (McQuail, 2003, p. 291 cit. *in* Ribeiro, 2006, p. 12).

Para Alison Theaker, o grande propósito das relações entre assessores de imprensa e meios de comunicação social não é difundir *press releases*, ou responder aos inquéritos dos jornalistas, ou mesmo gerar uma grande pilha de recortes de imprensa. O principal objetivo é, então, segundo o autor:

"enaltecer a reputação de uma organização e dos seus bens e serviços, bem como influenciar e informar o respetivo público alvo. Donde, uma salutar relação com os meios de comunicação social pode contribuir para uma estratégia de longo prazo que contemple a melhoria da imagem corporativa da organização, o desenvolvimento de um perfil mediático mais favorável, a mudança de atitudes no público-alvo (como os consumidores), o estabelecimento de melhores relações com a comunidade, a subida da quota de mercado, o reforço da influência sobre os decisores governamentais (locais, nacionais e internacionais), o aperfeiçoamento da comunicação com os investidores e a melhoria do relacionamento industrial". (Theaker, 2004, p. 148 e 149 cit. *in* Ribeiro, 2006, p. 68).

Ericson *et al.* afirmam que as fontes são obrigadas a cooperar com os média e, neste âmbito, a procurar ganhar a confiança dos jornalistas (1989, p. 381), uma vez que é importante perceber que os jornalistas tem sempre a última palavra. E mais, que todas as instituições noticiosas têm um bem fundamental que os coloca numa posição poderosa: "o poder de negar à fonte qualquer acesso; o poder de levar a cabo uma cobertura que contextualize negativamente a fonte; o poder

de deter a última palavra; e o poder de traduzir para o senso comum informação especializada e particular" (Ericson et al., 1989, p.378).

Cria-se, assim, uma relação de quase dependência entre jornalistas e fontes. Desta forma, podemos acrescentar a opinião de Vasco Ribeiro, quando afirma que "a notícia depende das fontes que a alimentam que, por seu turno, dependem da forma como o jornalista procura e/ou recebe a informação" (2006, p.15).

Aliás, Pinto (2000) afirma que as fontes e os jornalistas se procuram mutuamente, ambos com objetivos e motivações. Segundo o autor, as fontes de informação:

"procuram todos ou, pelo menos, alguns dos seguintes objetivos: 1) a visibilidade e atenção dos média; 2) a marcação da agenda pública e imposição de certos temas como foco da atenção coletiva; 3) a angariação de apoio ou adesão a ideias ou a produtos e serviços; 4) a prevenção ou reparação de prejuízos e malefícios; 5) a neutralização de interesses de concorrentes ou adversários; 6) a criação de uma imagem pública positiva." (Pinto, 2000, p. 280)

No que diz respeito aos jornalistas, o mesmo autor refere que o que procuram quando recorrem às fontes é: a obtenção de informações inéditas; a confirmação ou desmentido para informações obtidas noutras fontes; a dissipação de dúvidas e desenvolvimento de matérias; o lançamento de ideias e debates; o fornecimento de avaliações e recomendações de peritos; e a atribuição de credibilidade e de legitimidade a informações diretamente recolhidas pelo repórter (Pinto, 2000).

Apesar de o presente capítulo se focar nas relações entre jornalistas e assessores, que no caso das empresas são, normalmente, as fontes oficiais, o mesmo autor (Pinto, 2000: 279) explica que "outra forma de abordar a interação fontes-jornalistas consiste em tipificar e classificar os diferentes tipos de fontes". Assim, podemos ter classificações: 1) **segundo a natureza**: fontes pessoais ou documentais; 2) **segundo a origem**: fontes públicas (oficiais) ou privadas; 3) **segundo a duração**: fontes episódicas ou permanentes; 4) **segundo o âmbito geográfico**: fontes locais, nacionais ou internacionais; 5) **segundo o grau de envolvimento nos factos**: oculares/primárias ou indiretas/secundárias; 6) **segundo a atitude face ao jornalista**: fontes ativas (espontâneas, ávidas) ou passivas (abertas, resistentes) (Caminos Marcet, 1997; Borrat cit. in Bezunartea et al. 1998, p. 81 e 82); 7) **segundo a identificação**: fontes assumidas/explicitadas ou anónimas/confidenciais; e 8) **segundo a metodologia ou a estratégia de atuação**: fontes pro ativas ou reativas (McNair, 1998, p. 147-150), preventivas ou defensivas.

No centro desta relação estará sempre uma questão para a qual ainda não foram encontradas respostas: o objetivo central da fonte. De resto, é necessário "perceber se as fontes estão a servir o jornalista, para que este possa corresponder ao serviço do interesse geral dos cidadãos, ou a servir-se dele, tirando daí benefícios ou defendendo determinados interesses conflituosos com o interesse público" (Amaral, 2006, p. 26).

Ericson *et al.* afirmam que quer as fontes, quer os jornalistas têm os seus interesses na construção noticiosa:

"Entre a multiplicidade de interesses encontram-se as próprias organizações noticiosas, que competem umas com as outras, assim como com as organizações das fontes, para divulgar as suas versões preferidas da realidade. Tal como as fontes têm interesses políticos específicos em certos assuntos particulares, também as organizações noticiosas os têm". (Ericson *et al.*, 1989, p. 392)

Já o investigador Rogério Santos explica que as fontes de informação estão permanentemente disponíveis para colaborar com os jornalistas na produção das notícias (1997, p. 193 cit. *in* Ribeiro, 2006, p. 49). "As fontes de informação das distintas instituições (governamentais, empresariais, associativas) traçam, antecipadamente, a ocorrência de acontecimentos, trabalhando-os de forma sistemática e enviando-os para o jornalista, segundo critérios de noticiabilidade adequados", refere Santos (1997, p. 193).

Na opinião de Sigal (1973), compreender a razão pela qual as fontes se dirigem aos jornalistas e lhes transmitem determinados dados é a chave para explicar que informação resulta em notícias e como estas são produzidas. O autor acrescenta que as manobras da imprensa noticiosa "procuram influenciar o resultado de uma decisão, mudando a informação que lhe serve de base. Isto acontece porque as fontes oficiais controlam a informação sobre o meio envolvente, em particular a relativa ao mundo e à opinião pública" (Sigal, 1973, p. 133 cit. *in* Ribeiro, 2006, p. 16).

Neste sentido, o mesmo autor destaca três tipos de canais informativos, que se tornam relevantes no contexto deste trabalho, uma vez que descreve cenários observados durante o estágio no Porto de Leixões (1973, p. 119). Refere-se aos **canais de rotina** - categoria que abarca acontecimentos oficiais (julgamentos, campanhas eleitorais, sessões parlamentares, entre outros eventos) – os **press releases, relatórios e conferências de imprensa** - o que incluem *briefings* diários de porta vozes oficiais com jornalistas ou entrevistas televisionadas -, e os **acontecimentos não espontâneos** - discursos e cerimónias, por exemplo.

Com base na tipologia apresentada por Sigal, podemos concluir que este tipo de acontecimentos estão muito presentes no Porto de Leixões, nomeadamente os *press releases*, os relatórios de contas e sustentabilidade e os acontecimentos não espontâneos. Várias são as vezes em que os contactos e as informações disponibilizadas aos jornalistas acontecem durante este tipo de eventos, sendo primeiramente enviado um *press release* com informação relevante e o respetivo convite para a cerimónia.

Uma coisa é certa: as fontes de informação, que na maioria das vezes são os assessores de imprensa ou relações públicas das instituições, participam no processo de construção das notícias. Logo,

"a informação que origina a notícia aparece ancorada em afirmações e tomadas de posição das vozes e fontes de informação, que as relatam direta ou indiretamente aos jornalistas" (Schlesinger e Tumber, 1994, cit. *in* Santos, 2003, p. 38). Assim, uma vez que são "agentes especializados na elaboração de um produto específico, a notícia, as fontes também participam na construção da agenda dos meios noticiosos". (Traquina, 1995, cit. *in* Santos, 2006, p. 23)

Até porque, como afirma Rogério Santos (citado por Vasco Ribeiro na sua obra "Fontes Sofisticadas da Informação"), nem sempre os jornalistas têm a oportunidade de observar os acontecimentos ou têm a possibilidade de contar as coisas tal qual são, é necessário uma fonte. "O jornalista raramente está em posição de observar o acontecimento - ele precisa de alguém que lhe faça um relato o mais correto possível, que é a fonte", lembra Santos (1997, p. 76 cit. *in* Ribeiro, 2006, p. 14).

Ao estudar a importância das fontes e da sua relação com os jornalistas, os investigadores Molotch e Lester introduziram um novo conceito: o de *news promoters* que, em português, significa «promotores das notícias». Os autores explicam que se trata de "fontes que, em obediência a interesses próprios, procuram transformar determinados factos em acontecimentos públicos - logo, passíveis de serem noticiados -, ao mesmo tempo que tentam evitar que outros factos adquiram estatuto semelhante" (cit. *in* Ribeiro, 2006, p. 18).

Para os autores, na categoria de «promotores das notícias» encontram-se os assessores de imprensa ou relações públicas, cujo principal desiderato profissional é, justamente, conferir uma dimensão de acontecimento público a factos relativos às entidades ou causas que representam. É o que fazem quando organizam conferências de imprensa, cerimónias comemorativas, visitas guiadas para Jornalistas ou outros eventos da mesma índole (Molotch e Lester, 1993, p. 39 e 40

cit. *in* Ribeiro, 2006, p. 18), cenários que, de resto, se verificam regularmente no Porto de Leixões.

### 3.6.2. O *Press Release*

No sentido de enquadrar a atividade de assessoria de imprensa, que está no centro do debate neste relatório, começarei por tratar dos comunicados de imprensa ou *press releases*. Assim, estes documentos são textos "emitidos por empresas ou instituições para comunicar informação interessante para a comunicação social e para o público em geral" (Catenaccio, 2008, p. 9). Segundo a literatura especializada, deve ser escrito como se se tratasse de "uma notícia final com vista à publicação" (Kopplin & Ferraretto, 2001, p. 5), ou seja, como um "já preparado e apropriado texto em estilo jornalístico que irá requerer o mínimo de trabalho de adaptação" (Bell, 1991, p. 45) por parte dos média.

Segundo Cascais, ainda, (2001), um comunicado de imprensa constitui:

"informação promocional, publicidade redigida ou simples informação factual direta ou indiretamente relacionada com a atividade de uma organização/instituição/empresa e por esta enviada aos média, na expectativa de a ver divulgada, ou tratada como fonte de informação produzida pelos órgãos de informação." (Cascais, 2001, p. 54).

E, de acordo com Rodrigues (2000, p. 34), os comunicados de imprensa ou *press releases* consistem em "textos breves enviados por uma instituição, organização ou empresa, aos órgãos de comunicação social, para informar a opinião pública acerca de uma questão de interesse geral, ou para esclarecimentos de decisões dessas entidades."

Para Duarte (2004), o comunicado de imprensa deve reunir, obrigatoriamente, os critérios de:

"veracidade, interesse público, novidade, disponibilidade de fontes, adequação e, em alguns casos, exclusividade". E do ponto de vista da estrutura, o *press release* deve incluir os seguintes elementos: marca/logotipo da entidade emissora; identificação do suporte com a designação *press release* ou *release*; título; corpo do comunicado de imprensa; assinatura do departamento/gabinete de imprensa emissor; data de difusão; nota de contacto para 'mais informações' (cit *in* Ribeiro, 2014, p. 8).

Também a autora Maristela Mafei (2008) apresenta alguns *itens* indicativos para a redação de um bom *press release*, que, em alguns casos, se assemelham aos pontos lançados por Vasco

Ribeiro e descritos acima. Falamos então de ser redigido como se fosse uma matéria jornalística e incluindo: um parágrafo inicial contendo as perguntas básicas (quem, quando, onde), título, subtítulo ou linha fina; clareza, concisão e correção gramatical; palavras simples, frases e parágrafos curtos; dimensão máxima de duas páginas; destaques para datas e locais dos eventos divulgados; nomes de empresas, porta-vozes e locais escritos corretamente; contactos de assessoria de imprensa; logotipo da assessoria ou da organização; e data.

Existem, também, seis tipos de comunicados de imprensa, dado o seu formato irregular e objetivos. E Vasco Ribeiro (2014, p. 11 e 12) propõe-nos a distinção seguinte: 1) o **press release padrão**: um texto jornalístico final (que procura ser publicado na íntegra e é usado, por exemplo, para dar a conhecer antecipadamente um evento) ou uma "breve" jornalística; 2) o **press release de convocatória**: um produto pretensamente jornalístico que organiza os módulos informativos com amplo destaque para o *quem*, o *onde* e o *quando* (procura chamar jornalistas para a cobertura de uma ação, nomeadamente conferências de imprensa, visitas, cerimónias oficiais, inaugurações, entre outras); 3) o **press release de confirmação**: uma nota enviada geralmente no dia anterior ao da ação e que serve para reforçar a eventual cobertura, sempre com a revelação de um novo fator notícia (sendo que nunca deve ser a repetição do que foi enviado anteriormente, servindo, também, para reforçar o *quem*, o *onde* e o *quando*); 4) o **Press release de cobertura**: texto com a veleidade de ser uma reportagem da ação/acometimento organizado pelos Relações Públicas (que revela a faceta de "repórter integrado") para ser enviado aos órgãos de comunicação social que, por falta de meios ou desinteresse, não estiveram presentes num evento (relatando o ambiente idílico da ação, sempre com recurso às melhores declarações dos intervenientes); 5) o **Press release audiovisual**: informação difundida em formato de televisão e rádio (de de forma a fornecer um produto cada vez mais acabado); e 6) a **Informação de Agenda**: modelo mais abreviado (quase sempre sem redação) que é usado para enviar informações regulares para efeitos de agenda – é muito usado no meio cultural (para dar a conhecer filmes, salas, horários, exposições, lançamento de livros, etc) e pelas autarquias (para dar informações de corte/alteração de trânsito).

Posto isto, convém salientar que os tipos de comunicados de imprensa mais utilizados no Porto de Leixões são os padrão e os de convocatória, com o objetivo de convidar os meios de comunicação social a comparecer em atividades criadas pela empresa, como cerimónias oficiais, comemorações, palestras e o Dia do Porto de Leixões.

No que diz respeito aos objetivos do *press release*, Kennedy (2008) apresenta os seguintes: anunciar um evento; promover uma ideia pessoal ou organizacional; conter uma crise; fornecer informação ao consumidor; lançar um novo produto ou serviço; lembrar um produto existente; deixar de fornecer um serviço já existente; anunciar eventos próximos; relatar eventos passados; acolher novos membros da equipa e divulgar prémios e méritos.

Em nosso entender, no Porto de Leixões a informação não era enviada quando deveria ser, uma vez que, por exemplo, os dados estatísticos relativos ao mês de Novembro só eram remetidos para a imprensa em meados de Dezembro. Contudo, a Divisão Comercial, Marketing e Cooperação dependia do departamento de estatística da APDL para ter acesso às informações numerológicas e, posteriormente, elaborar um comunicado.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

##### **4.1 A resposta à questão/problema inicial**

A forma como é gerida a comunicação entre as empresas e os meios de comunicação social é cada vez mais importante e serviu de mote à realização deste trabalho, que discutiu o papel das Relações Públicas e do Assessoria de Imprensa nesse processo. E concluímos que a emergência das técnicas de RP e de Assessoria de Imprensa trouxe novas oportunidades às empresas no que se refere à gestão da sua comunicação. Uma situação que verificamos igualmente, durante o estágio, num dos maiores portos da Península Ibérica - o Porto de Leixões.

Como vimos, cabe à Assessoria de Imprensa proceder à disseminação pública da informação sobre a empresa, através dos média. E, em função disso (e de outras ações da organização), produzir-se-á uma imagem da empresa, positiva ou negativa. Enquanto profissional de Relações Públicas, o seu trabalho é também de gestão da comunicação, de modo a que as impressões geradas no público sejam as melhores possíveis.

Na verdade, um profissional de RP deve conhecer os públicos da empresa - internos e externos -, conhecer o mercado em que a empresa se insere, conhecer outros mercados que possam ter pontos de interesse para as empresas, analisar os concorrentes, etc. O objetivo é desenvolver a pesquisa necessária à criação de programas de comunicação adequados às audiências. Diz-nos a literatura especializada que se os planos de comunicação forem preparados de modo



sistemático e estratégico, terão condições para aumentar a projeção da empresa, assim como para servir os interesses dos públicos. E no caso da Assessoria de Imprensa, as funções são em tudo semelhantes, mas mais especializadas, uma vez que apenas lhes interessa conhecer, acompanhar e influenciar a comunicação social.

No que se refere ao objeto de estudo deste trabalho, o Porto de Leixões, a equipa de Marketing é também responsável pelas funções de RP. Neste quadro, cabe-lhes conhecer o meio envolvente da empresa e o funcionamento da mesma, o ambiente interno e externo, as políticas da empresa, a sua missão, visão, valores e objetivos, bem como os seus públicos. Estes últimos são, no caso do setor portuário, os concessionários, trabalhadores, empresas e países que importam e para os quais exportam e, claro, a indústria portuária propriamente dita. Sendo este um contexto onde a Assessoria de Imprensa é da maior utilidade.

Respondendo à questão de partida para este trabalho - *Qual o papel das Relações Públicas/Assessoria de Imprensa na gestão da relação das empresas com os meios de comunicação social?* - podemos concluir que as RP têm como principal funcionalidade a mediação da informação entre as empresas e os média, de modo a transmitir as mensagens de forma controlada, adaptada às necessidades de ambas as partes e contribuindo para uma melhor qualidade da informação no espaço público. Por outro lado, a relação entre as empresas e os órgãos de comunicação social - gerida através da Assessoria de Imprensa – faz parte das técnicas de promoção das empresas e contribui para o seu progresso, na medida em que dá a conhecer o trabalho desenvolvido e as potencialidades do setor no qual estão inseridas.

Para pesquisas ou investigações futuras, propomos um maior aprofundamento ao tema do Marketing Portuário, uma vez que existem poucos estudos sobre esta temática em Portugal. A indústria portuária, embora seja um dos motores da economia do nosso país, é ainda muito pouco desenvolvida do ponto de vista da pesquisa académica.

Contudo, deveríamos aproveitar os marcos históricos ligados ao nosso Portugal que, por ser um país à beira mar, tem muitas histórias que podem ser analisadas pelas Relações Públicas, Marketing ou Publicidade. Parece-nos, pois, interessante estudar as variantes e características da comunicação adaptadas ao sistema portuário.

## Bibliografia

Amaral, V. (2006). *Os temas e as fontes na imprensa regional da cidade da Guarda*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga, Portugal. Acedido em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/6923>

APDL, S.A. (2013). *Relatório de Sustentabilidade 2013*. Administração dos Portos do Douro e Leixões, S.A. Acedido em <http://www.apdl.pt/relatoriosustentabilidade/index.html>

Albuquerque, A. (1983). *Planejamento das Relações Públicas*. Porto Alegre: Sulina.

Bell, A. (1991). *The language of news media*. New York: Blackwell.

Berlo, D. (2003). *O Processo da Comunicação: Introdução à Teoria e à Prática*. São Paulo: Martins Fontes. Acedido em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abpa/article/view/16867>

Bland, M. (1994). *Novo Manual de Relações Públicas*. Lisboa: Editorial Presença.

Branch, A. (1998). *Maritime Economics*. New York: Routledge.

Bueno, W. C. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manoel.

Cabrero, J. D. (1994). *Manual de Relaciones Publicas Empresariales*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Cabrero, J.; Cabrero, M. (2001). *O livro de Ouro das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.

Caetano, J.; Raquilha, L. (2007). *Gestão da Comunicação*. ED. Quimera Editores, Lda.

Caldeirinha, V. (2007). *Textos sobre Gestão Portuária 1999/2006*. Cargo Edições.

Canavilhes, R. (1954). *Obras Marítimas: Oleaje y Diques*. Madrid: Iribarren.

Cascais, F. (2001). *Dicionário de Jornalismo: As palavras dos média*. Lisboa: Editorial Verbo.

Catenaccio, P. (2008). *Press release as a hybrid genre: Addressing the informative/promotional conundrum*. Pragmatics, 18.

Chaparro, M. C. (1996). Iniciação a uma teoria das fontes: tipificação das fontes. O xis da questão (post em blog). Acedido em <http://www.oxisdaquestao.com.br/colunas-integra.asp?col=6&post=377>

Chaparro, M. C. (2001). *Linguagem dos conflitos*. Coimbra: Editorial Minerva.

Corrado, F. M. (1994). *A Força da Comunicação: quem não se comunica*. São Paulo: Editora Makron Books.

Cutlip, S.; Center, A.; Broom, G. (1994). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.

Deschepper, J. (1990). *Saber Comunicar com os Jornalistas da Imprensa, Rádio e Televisão*. Mem Martins: Edições CETOP.

Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, Academia das Ciências de Lisboa, 2001, Lisboa: Editorial Verbo.

Duarte, J. (2003). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Editora Atlas.

Duarte, J. (2004). *Release: História, Técnica, Usos e Abusos*. In DUARTE, J. (Ed.) *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. São Paulo: Atlas Editora.

Duarte, J.; Monteiro, G. (2009). *Potencializando a comunicação nas organizações*. In KUNSCH, M. *Comunicação Organizacional*. São Paulo: Saraiva.

Drucker, P. (1977). *An Introductory View of Management*. Harper's College Press.

Ericson, R. et al. (1989). *Negotiating Control - a Study of News Sources*. Toronto: University of Toronto Press.

Fawkes, J. (2004). *What Is Public Relations? In The Public Relations Handbook* (ed. A. Theaker), pp. 3-17. Oxfordshire: Routledge.

Fernández, C. (1998). *Organización, información y comunicación*. In: Fernández.

Fontcuberta, M. (1996). *La noticia: pistas para percibir el mundo*. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica.

Gans, H. (1979). *Deciding What's News: A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time*. Evanston: Northwestern University Press.

- Gomes, A. (1999). *Publicidade e Comunicação*. Lisboa: Texto Editora.
- Gracioso, F. (2001). *Marketing Estratégico*. São Paulo: Atlas Editora.
- Grandim, A. (2000). *Manual de Jornalismo: Livro de estilo do Urbi et Orbi*. Acedido em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/gradim-anabela-manual-jornalismo-1.pdf>
- Grunig, J. E.; Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart e Winston.
- Grunig, J. E.; Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Grunig, J. E. (2009). *Uma Teoria Geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão*. São Paulo: Difusão.
- Hess, S. (1984). *The Government/Press Connection: Press Officers and Their Offices*. Washington D.C.: The Brookings Institution.
- Junior, W. (1997). *Relações Públicas no gerenciamento de crises*. São Paulo: Pioneira.
- Kennedy, M. (2008). *The Origin of the Press Release and Its Importance to Public Relations*. Acedido em [www.ereleases.com](http://www.ereleases.com)
- Kopplin, E.; Ferraretto, L. A. (2001). *Assessoria de Imprensa: teoria e prática*. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto.
- Kotler, P.; Keller, K. (2005). *Marketing Management*. New York: Prentice Hall.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. (2006). *Planejamento e gestão de Relações Públicas nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.
- Lampraia, J. M. (1998). *Comunicação Empresarial: as relações públicas na gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- Laxe, F. (2010). *Port Marketing Strategies and the Challenges of Maritime Globalization*. London: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Legrain, M.; Magain, D. (1992). *Relações com o Público*. São Paulo: Makron Books.

Lesly, P. (1997). *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. New York: AMACON.

Lloyd, H.; Lloyd, P. (1995). *Relações Públicas*. Lisboa: Editorial Presença.

Lopez, J.; Gama, M. (2011). *Comércio Exterior Competitivo*. São Paulo: Aduaneira.

Lourenço, S. (2009). *Relações Públicas e mudança social: a sua importância e o seu papel no desenvolvimento de projetos sustentáveis*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal. Acedido em [http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/806/1/TESE\\_SONIA\\_VF\\_DEZ09%5B1%5D-1.pdf](http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/806/1/TESE_SONIA_VF_DEZ09%5B1%5D-1.pdf)

Lourenço, S.; Eiró-Gomes, M. (2009). O papel e a responsabilidade das Relações Públicas na sustentabilidade de um mundo global. *Paper* submetido no 8º LUSOCOM - Comunicação, Espaço Global e Lusofonia. Acedido em <http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/lusocom/8lusocom09/paper/viewFile/154/132>

Mafei, M. (2008). *Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia*. São Paulo: Contexto. Acedido em <http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/Assessoria-de-Imprensa-Como-se-relacionar-com-a-Midia-Maristela-Mafei.pdf>

Mazzarino, J. (2006). Por uma comunicação sustentável: as possíveis e necessárias apropriações estratégicas da mídia pelos movimentos sociais enquanto fontes das notícias. *Revista Redes - Revista de Estudios para el Desarrollo Social de la Comunicación*, nº 3, pp. 303-318. Acedido em <http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3664873.pdf>

McQuail, D. (2003). *Teoria da Comunicação de Massas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Molotch, H.; Lester, M. (1993). As Notícias como Procedimento Intencional: Acerca do Uso Estratégico de Acontecimentos de Rotina, Acidentes e Escândalos. In *Jornalismo: Questões, Teorias E "Estórias"* (ed. N. Traquina), pp. 42-51. Lisboa: Vega.

Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas Editora. Acedido em <http://www.gbic.com.br/ibes2k9si/1%BA%20Semestre/livros/Projeto%20Livro%20Adm%20Imagens%20da%20Organizacao.pdf>

- Moutinho, A.; Sousa, J. (2002). Assessoria de Imprensa na Europa. In *A Assessoria de Imprensa E O Relacionamento Com a Mídia* (ed. DUARTE, J.), pp. 69-80. São Paulo: Atlas Editora.
- Oliveira, D. (2002). *Planeamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas Editora.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pinto, A. C. (1737). *História do Senhor de Matozinhos in História da Prodigiosa Imagem do Bom Jesus de Bouças*, Lisboa: Lisboa Occidental.
- Pinto, M. (2000). Fontes jornalísticas: contributos para o mapeamento do campo, *Comunicação e Sociedade 2, Cadernos do Noroeste, Série Comunicação, Volume 14*, pp. 277-294. Acedido em [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5512/1/CS\\_vol2\\_mpinto\\_p277-294.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5512/1/CS_vol2_mpinto_p277-294.pdf)
- Raposo, A. (2010). *Teoria dos jogos: um instrumento para a tomada de decisão em Relações Públicas*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal. Acedido em <http://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/433>
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Revista Signo y pensamiento*, 26. Bogotá: Universidad Javeriana. Acedido em <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>
- Ribeiro, V. (2006). *Fontes Sofisticadas de Informação*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Acedido em <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/13047/2/FontesSofisticadasdeInformao000069327.pdf>
- Ribeiro, V. (2014). *O peso do Press Release no processo de produção de notícias*. Porto: Universidade do Porto. Acedido em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ribeiro-vasco-2014-peso-do-press-release.pdf>
- Ribeiro, V. (2015). *Os Bastidores do Poder*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Riel, C. (1995). *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2001). *Comportamento Organizacional*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Rodrigues, D. (2000). *Dicionário Breve da Informação e da Comunicação*. Lisboa: Editorial Presença.

Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e Atualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12, pp. 179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga. Acedido em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2727>

Salgado, J. (1986). *Alguns aspetos da evolução urbana de Matosinhos in Boletim da Biblioteca Pública Municipal de Matosinhos*, Matosinhos: Câmara Municipal de Matosinhos.

Santos, R. (1997). *A Negociação entre Jornalistas e Fontes*. Coimbra: Minerva Editora.

Santos, R. (2003). *Jornalistas e Fontes de Informação*. Coimbra: Minerva Editora.

Santos, R. (2006). *A fonte não quis revelar*. Porto: Campo das Letras.

Schlesinger, P. (1994). Os Jornalistas e a Máquina do Tempo, In *Jornalismo: Questões, Teorias E "Estórias"* (ed. N. Traquina), pp. 177-190, Lisboa: Vega.

Sigal, L. (1973). *Reporters and Officialls - the Organisation and Politics of Newsmaking*. Lexington: D.C. Heath and Company.

Simões, R. (1995). *Relações Públicas: Função Política*. São Paulo: Summus.

Soares, A. (1879). *Relatório sobre as obras executadas e em execução e que mais urgentemente deverão ser empreendidas na barra do Douro e em Leixões*. Lisboa: Imprensa Nacional.

Sousa, F.; Alves, J. F. (2002). *Leixões: Uma História Portuária*. Porto: APDL - Administração dos Portos do Douro e Leixões, S.A.

Sousa, J. P. (2003). *Planeamento da Comunicação (na perspetiva das Relações Públicas)*. Porto: Universidade Fernando Pessoa. Acedido em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-george-pedro-planeamento-comunicacao.pdf>

Sullivan, M. H. (2012). *Uma Assessoria de Imprensa Responsável na Era Digital*. Edição da Série Manuais. Bureau de Programas de Informações Internacionais, Departamento de Estado dos Estados Unidos.

Theaker, A. (2004). *The Public Relations Handbook*. Oxfordshire: 2<sup>a</sup>. Routledge. Acedido em [http://soniapsebastiao.weebly.com/uploads/2/0/3/9/20393123/impresso\\_e-book\\_theaker\\_the\\_public\\_relations\\_handbook\\_2nd\\_edition.pdf](http://soniapsebastiao.weebly.com/uploads/2/0/3/9/20393123/impresso_e-book_theaker_the_public_relations_handbook_2nd_edition.pdf)

Traquina, N. (1993). As Notícias. In *Jornalismo: Questões, Teorias e "Estórias"* (ed. N. Traquina), pp. 167-176. Lisboa: Vega.

Ulsen, P. (2012). *O perfil do gestor de comunicação para a sustentabilidade nas organizações*. Dissertação de Mestrado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, Brasil. Acedido em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-17052013-162103/pt-br.php>

UNCTAD. (1995). United Nations Conference on Trade and Development.